

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão /M.B.A.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS

O sector da Construção

Susana de Almeida Gouveia Pinto

Orientação: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Júri:

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Vogais: Doutor António Manuel Soares Serrano
Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

Julho/2004

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS - O SECTOR DA CONSTRUÇÃO

Susana de Almeida Gouveia Pinto

Mestrado em: Gestão /M.B.A.

Orientador: Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Provas concluídas em:

RESUMO

A noção de estratégia tem sofrido alterações ao longo das últimas três décadas, evoluindo do conceito, razoavelmente estático, de posição competitiva que a empresa assume no mercado em que opera, para uma concepção mais dinâmica de forma de reacção às estratégias dos restantes concorrentes. Acompanhando esta evolução no conceito de estratégia, também a definição de planeamento estratégico se torna mais abrangente, surgindo a ideia de planeamento informal ou oportunístico, que lida com as estratégias emergentes, e que se torna num meio de flexibilizar e dinamizar a estratégia da empresa e de reduzir os riscos associados à defesa de uma posição única.

Os estudos empíricos realizados noutros países sobre a influência do planeamento estratégico, formal ou não, no desempenho das organizações têm apresentado resultados algo controversos, mas, maioritariamente, têm pendido para uma importância positiva, que se traduz, não só em termos quantitativos nos resultados financeiros, como em benefícios subjectivos como a satisfação de gestores e empregados. Um problema que tem sido levantado nestes estudos prende-se com a necessidade de restringir o universo de análise e de considerar a influência da situação contextual da empresa na relação entre o planeamento estratégico e o desempenho.

Assim, a par de uma revisão da literatura e estudos práticos relevantes existentes sobre estes conceitos, pretende-se, nesta dissertação, avaliar esta relação num tipo de indústria específico, as indústrias fragmentadas. Este tipo de indústrias caracteriza-se pela existência de fracas barreiras de entrada, pela ausência de economias de escala e por uma curva de experiência não decrescente, sendo normalmente constituída por um elevado número de pequenas e médias empresas que não possuem, individualmente, grande quota de mercado e que não influenciam normalmente o resultado da indústria. Para tal, recorrer-se-á à especificação de um modelo linear econométrico que relacione o desempenho das empresas com o planeamento estratégico que efectuem, e que será aplicado ao sector da construção.

Palavras chave: planeamento estratégico, estratégia, indústrias fragmentadas, estudo empírico, sector da construção, estimação de modelo linear

Classificação JEL: M19, L11, C93, L74, C51

THE VALUE OF STRATEGIC PLANNING IN FRAGMENTED INDUSTRIES – THE CONSTRUCTION SECTOR

Susana de Almeida Gouveia Pinto

Master degree: Management /M.B.A.

Supervisor: Prof. Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

Examinations crossed in:

ABSTRACT

The concept of strategy has suffered quite a few changes in the last three decades, evolving from the fairly static concept referring to the competitive position of a company in the market where it operates, to a more dynamic concept of ways of reacting to another's firm strategy. Accompanying this evolution, also the definition of strategic planning has become more embracing, taking up the idea of informal or opportunistic planning, which deals with emergent strategies, giving flexibility and dynamism to the corporation's strategy and reducing the risks related to the defense of a unique position.

The case studies carried out in other countries trying to highlight the influence of the strategic planning, formal or not, on firms performance have reported controversial results, but generally have presented positive relationships, which relate, not only to measurable financial results, but also to subjective benefits, as the satisfaction of managers and employees. One of the limitations that has emerged in these studies, concerns the need of restraining the universe of analysis and of considering the influence of the company's context in the relationship with strategic planning and performance.

This thesis includes a review of the relevant literature and studies on these concepts. I will also try to evaluate this relationship in a specific environment, the fragmented industries. This type of industry is characterized by low entry barriers, no economies of scale and a non-decreasing experience curve, and is formed by many small and medium firms that don't possess, individually, a big market share and normally don't influence the industry outcome. An econometric linear model will be specified to explain the construction corporations' performance against the strategic planning practices.

Key Words: strategic planning, strategy, fragmented industries, case study, construction sector, linear model estimation

JEL Classification: M19, L11, C93, L74, C51

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	3
Agradecimentos	8
Introdução.....	9
 Parte I – Descrição de Conceitos e Enquadramento Teórico do Tema.....	 13
1. O conceito de estratégia.....	14
2. Planeamento estratégico	19
2.1. Definição, componentes e resultados	19
2.2. Distinção entre planeamento estratégico formal e informal	22
2.3. Benefícios e limitações do planeamento formal	26
2.3.1. Benefícios.....	26
2.3.2. Limitações	29
2.4. Vantagens e desvantagens do planeamento informal	30
3. Indústrias fragmentadas.....	32
3.1. Definição e causas	32
3.2. Estratégia e planeamento estratégico.....	33
4. Estudos empíricos	36
4.1. Os estudos considerados	36
4.2. Problemas de compatibilização e de validação dos estudos	37
4.3. Conclusões retiradas	39
 Parte II – Estudo empírico no sector da Construção	 45
1. Objectivos da Pesquisa	46
2. Hipóteses	49
3. O Universo de Análise.....	51
3.1. Dimensão do sector	51
3.2. Importância económica do sector.....	54
3.3. Caracterização do sector	55
3.3.1. Caracterização da estrutura empresarial	55
3.3.2. Caracterização da estrutura competitiva	57
4. Metodologia de Investigação	61
4.1. Forma de condução.....	61
4.1.1. O processo de envio	61
4.1.2. O questionário	62
5. Resultados do inquérito	65
5.1. Dimensão da amostra.....	65
5.2. Caracterização da amostra	65
5.2.1. Caracterização jurídica, distribuição geográfica, etária e por actividade principal	65
5.2.2. Dimensão e indicadores financeiros	67
5.2.3. Indicadores do planeamento estratégico	71

5.3. O perfil das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal	76
5.4. Indicadores sintéticos	77
5.4.1. Classificação do questionário	78
5.4.2. Índices e indicadores sintéticos	80
6. A importância do planeamento estratégico no desempenho das empresas do sector da construção enquanto indústria fragmentada.....	84
6.1. Variáveis	84
6.2. Relação entre as variáveis	87
6.3. Estudo econométrico	90
7. Conclusões	101
Bibliografia.....	103
ANEXOS	113
ANEXO I – 1. ^a Carta de Apresentação	114
ANEXO II – 2. ^a Carta de Apresentação	116
ANEXO III - Questionário	118
ANEXO IV – Dados do INE	123
ANEXO V – Dados relativos ao inquérito	125
ANEXO VI – Quadros de indicadores sintéticos	135
ANEXO VII – Resultados do estudo econométrico	137

Índice de quadros

<u>Quadro 1</u> – Síntese das características do planeamento formal e oportunístico.....	25
<u>Quadro 2</u> – Estudos empíricos incluídos nas sínteses.....	36
<u>Quadro 3</u> – Categorias do certificado de classificação.....	52
<u>Quadro 4</u> – Idade das empresas.....	66
<u>Quadro 5</u> – Indicadores financeiros e de dimensão.....	70
<u>Quadro 6</u> – Benefícios e limitações (potenciais e verificados) do planeamento estratégico.....	74
<u>Quadro 7</u> – Perfil das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento estratégico informal e com planeamento estratégico formal.....	76
<u>Quadro 8</u> – Desempenho e Dimensão das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento estratégico informal e com planeamento estratégico formal.....	77
<u>Quadro 9</u> – Classificação do tipo de planeamento estratégico.....	78
<u>Quadro 10</u> – Classificação dos níveis hierárquicos envolvidos no planeamento.....	79
<u>Quadro 11</u> – Classificação das fontes de informação utilizadas.....	79
<u>Quadro 12</u> – Classificação das técnicas de análise de dados e construção de cenários utilizadas.....	79
<u>Quadro 13</u> – Classificação das técnicas de avaliação de alternativas e decisão utilizadas.....	80
<u>Quadro 14</u> – Classificação do nível de concretização dos planos.....	80
<u>Quadro 15</u> – Indicador simples da formalidade do planeamento.....	81
<u>Quadro 16</u> – Indicador ponderado da formalidade do planeamento.....	82
<u>Quadro 17</u> – Indicador global da qualidade e formalidade do planeamento.....	82
<u>Quadro 18</u> – Matriz de correlações.....	90
<u>Quadro 19</u> – Regressão volume de negócios médio por empregado (2000/2002) / planeamento estratégico.....	92
<u>Quadro 20</u> – Regressões dimensão das empresas / planeamento estratégico.....	93
<u>Quadro 21</u> – Regressões volume de negócios / planeamento estratégico.....	94
<u>Quadro 22</u> – Regressões índice de crescimento do volume de negócios / planeamento estratégico.....	97
<u>Quadro 23</u> – Regressão índice de crescimento do volume de negócios / tipo de planeamento estratégico com introdução de variável artificial explicativa.....	99

Índice de figuras

<u>Figura 1</u> – Distribuição das empresas por volume de emprego – 2001.....	56
<u>Figura 2</u> – Indicadores da estrutura empresarial – 2001.....	56
<u>Figura 3</u> – Distribuição das empresas por região – 2001.....	57
<u>Figura 4</u> – Distribuição das empresas da amostra por região.....	66
<u>Figura 5</u> – Distribuição das empresas da amostra por actividade principal.....	67
<u>Figura 6</u> – Distribuição das empresas da amostra por escalão de dimensão – 2000.....	68
<u>Figura 7</u> – Distribuição das empresas da amostra por escalão de volume de negócios – 2000.....	68
<u>Figura 8</u> – Evolução do valor médio do número de empregados.....	69
<u>Figura 9</u> – Evolução do valor médio do volume de negócios.....	69
<u>Figura 10</u> – Distribuição das empresas por tipo de planeamento.....	72
<u>Figura 11</u> – Distribuição das empresas por tipo de planeamento praticado.....	72
<u>Figura 12</u> – Relação entre variáveis de planeamento e variáveis de desempenho.....	87

Agradecimentos

A elaboração de uma tese é normalmente um projecto complexo e moroso, que raras vezes é da total responsabilidade de uma única pessoa. Este trabalho não é excepção à regra, e portanto gostaria aqui de expressar os meus agradecimentos a quem, de uma forma ou outra, contribuiu para a sua realização.

Assim, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Vítor Gonçalves pela orientação e esclarecimentos facilitados, aos funcionários da biblioteca do ISEG pela valiosa ajuda na demanda de diversos livros e artigos, e ao meu marido, João Paulo Cardoso, e restante família pelo apoio, essencialmente moral, prestado. Um especial agradecimento é devido à minha mãe, Maria Eugénia Pires, pela colaboração e ajuda preciosa, e pelas críticas, incentivos e conselhos sempre válidos e oportunos.

Introdução

A escolha do tema desta tese processou-se no âmbito da frequência da disciplina de análise da concorrência, onde foram aprofundados os meus conhecimentos sobre estruturas industriais, e de gestão estratégica e planeamento e controle de gestão, nas quais tomei contacto, pela primeira vez, com os tópicos estratégia e planeamento estratégico.

O gosto que desenvolvi por estes assuntos levou a uma pesquisa sobre o que teria sido feito nesta área, especialmente no que respeita às indústrias fragmentadas, que exerceram sobre mim um certo fascínio como objecto de estudo, dadas as limitações em termos competitivos que lhe são inerentes, e dada a sua predominância no tecido empresarial nacional. Sempre no intuito de me debruçar sobre um tema que revelasse alguma utilidade enquanto fonte de novos conhecimentos, e visto não existir grande número de estudos efectuados sobre a realidade portuguesa na área do planeamento estratégico, este foi o tema escolhido para esta dissertação: **“A importância do planeamento estratégico em indústrias fragmentadas”**.

Os tópicos estratégia e planeamento estratégico assumem tanto mais importância quanto mais incerto, dinâmico e complexo se apresenta o ambiente que rodeia as organizações, o que se tem vindo a verificar nos últimos anos, com a aceleração dos tempos de introdução e de duração das inovações tecnológicas, que procuram satisfazer a crescente exigência de clientes e consumidores, e com o aparecimento de numerosos e fortes concorrentes. Consequentemente, torna-se essencial às empresas repensar as suas capacidades no âmbito do mercado em que operam, implantar a qualidade nos seus processos e produtos/serviços e direccionar-se para o cliente/consumidor, por forma a conseguirem sobreviver. Neste contexto, o planeamento estratégico, enquanto forma

organizada de reflectir no futuro, poderá revelar-se como o elemento necessário à gestão das empresas que lhe permitirá superar os novos e difíceis desafios com que se deparam. A comprovação da utilidade do planeamento estratégico para um melhor e mais sustentado desempenho em indústrias fragmentadas é, assim, o objectivo principal deste trabalho.

Tendo em mente este objectivo, a elaboração deste trabalho compreende duas fases:

- ♦ uma **primeira parte** de enquadramento teórico, suportada em bibliografia existente, que procura clarificar e chegar a conceitos relevantes para a execução do estudo empírico, e apresentar as conclusões dos principais trabalhos de campo já efectuados sobre este assunto noutros países, dividindo-se em quatro capítulos:
 - um *primeiro capítulo*, onde se expõe a evolução do conceito de estratégia;
 - um *segundo capítulo*, onde são sistematizadas as diferentes definições de planeamento estratégico, se distingue planeamento formal e informal, e se apresentam os benefícios e limitações de cada tipo de planeamento;
 - um *terceiro capítulo*, no qual se caracterizam as indústrias fragmentadas e se desenvolvem os principais problemas que se colocam às empresas integrantes na definição de estratégia e na realização de planeamento estratégico numa indústria com este tipo de estrutura;
 - o *quarto, e último, capítulo* destina-se à exposição dos principais estudos empíricos realizados nesta área, sendo relatados os principais

problemas teóricos e metodológicos detectados, bem como as conclusões a que chegaram.

- ♦ uma **segunda parte** empírica, que pretende preencher o objectivo principal deste trabalho que é, conforme anteriormente mencionado, verificar a influência da realização de processos de planeamento estratégico no desempenho de empresas inseridas em indústrias fragmentadas, tendo sido restrito o universo de análise ao sector da construção, e que se estrutura da seguinte forma:

- no *primeiro capítulo* são apresentados os principais objectivos da investigação;
- no *segundo capítulo* são enunciadas as hipóteses do trabalho;
- no *terceiro capítulo*, é caracterizado o universo de análise quanto à sua dimensão, dispersão geográfica, importância económica e estrutura competitiva;
- o *quarto capítulo* é dedicado à descrição dos métodos de análise e de recolha de dados, sendo apresentado o questionário em que se baseia a investigação;
- o *quinto capítulo* destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, e subdivide-se em duas partes:
 - numa primeira análise é caracterizada a amostra, e são apresentados e analisados os resultados que derivam directamente do questionário numa perspectiva essencialmente descritiva;

- numa segunda parte, são apresentados alguns indicadores sintéticos de formalidade e qualidade das práticas de planeamento estratégico nas empresas da amostra considerada;
- finalmente, no *sexto capítulo* é realizado um estudo econométrico, sendo especificado e analisado um modelo linear que relaciona o desempenho das empresas com a realização de planeamento estratégico.

Apresentada que está a sistematização da minha tese, passo a expô-la, com o desejo que, por pouco que seja, corresponda às minhas expectativas iniciais: esclarecer um pouco mais as práticas de planeamento estratégico em indústrias fragmentadas, tomando como sector de análise o sector da construção.

Parte I

Descrição de Conceitos e Enquadramento Teórico do Tema

1. O conceito de estratégia

A palavra “estratégia” tem origem na disciplina militar, no termo grego “strategos” que significa a “arte do general.” (Quinn, 1980). O seu sentido, que, em termos militares, significa a decisão respeitante ao lugar, tempo e condições da batalha, foi transposto e desenvolvido para a área da gestão na década de 50, em Harvard (Vasconcellos e Sá, 1997).

O conceito de estratégia no campo da gestão tem, normalmente, um sentido mais abrangente e abstracto, que difere de autor para autor, que lhe atribuem mais ou menos dimensões e funções, sendo, no entanto, possível identificar alguns pontos de convergência.

Um primeiro ponto de convergência assenta na razão de existir de uma estratégia numa organização: a ligação da empresa com o meio envolvente, e a necessidade de se preparar para os desafios que este lhe proporciona, quando se apresenta cada vez mais turbulento e incerto, por forma a conseguir sobreviver. Assim, conforme Hax e Majluf (1988): “(...)estratégia é a resposta a oportunidades e ameaças externas, e pontos fortes e fracos internos(...)”, e, de acordo com Mintzberg (1992), “(...)a estratégia é uma posição – especialmente um meio de localizar a organização (...) no meio ambiente. Consoante o mesmo autor, “a estratégia torna-se na força mediadora (...) entre a organização e o ambiente, isto é, entre o interno e externo.” Em Hofer e Schendel (1978) também está presente esta ideia, constituindo a estratégia “...as características principais de correspondência entre as realizações de uma organização e o seu ambiente.”

Numa mesma linha de pensamento, outros autores definem estratégia como uma posição, constituindo para Vasconcellos e Sá (1997) nas decisões sobre: “(...) 1.º Quais as áreas geográficas em que se vai apostar(...); 2.º Dentro de cada área geográfica, em

que indústrias se vai apostar (...); 3.º Dentro de cada indústria e dentro de cada área geográfica em que segmento(s)”, e especificamente face aos seus competidores, conforme Hax e Majluf (1988): “A estratégia é a definição do domínio competitivo de uma empresa (...) o negócio em que está ou estará.”; e Porter (1980), onde “(...)a estratégia envolve o posicionamento de um negócio por forma a maximizar o valor das suas capacidades que o distinguem face aos seus competidores.”

Em todas as definições e conceitos de estratégia podemos encontrar referências ao futuro, seja em palavras como “missão, objectivos, propósitos e metas” e “longo prazo”, ou, mais subtilmente em verbos conjugados no futuro, ou ainda, mais explicitamente, pela utilização da palavra “futuro”.

Outro ponto em comum nas diversas definições de estratégia é a existência de uma hierarquia, sendo introduzida uma noção de estrutura e sistema, podendo ser estabelecida ao nível da organização, do negócio ou funcional: “A estratégia torna-se num sistema lógico para diferenciar as tarefas de gestão das executivas aos níveis da organização, negócio e funcional, por forma a que a estrutura venha antes da função.” (Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993). Igualmente, Hofer e Schendel (1978) diferenciam “(...)três níveis principais da estratégia: estratégia da organização, estratégia do negócio, e estratégia funcional(...)”, “(...)estando todos estes níveis interligados e devendo, normalmente, restringir-se mutuamente.”

Em sintonia estão igualmente os autores quanto ao papel desempenhado pela estratégia numa organização, caracterizado como “...um padrão de decisões coerente, unificante e integrante...” (Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993), “(...) um conjunto de decisões sobre as regras de tomada de decisão que guiam o comportamento da organização...” (Ansoff, 1984), e “(...) o padrão ou plano que integra os maiores

objectivos, políticas e acções de uma organização num todo coeso...” (Quinn, 1992), o que “(...)permite a coordenação das actividades...” (Porter, 1980), pois “(...) confere um objectivo em que as várias componentes participam no seu estabelecimento e sabem qual é.” (Mintzerg, 1994).

Os componentes da estratégia variam em amplitude, mas, na maioria das definições a noção de estratégia compreende a determinação da missão, objectivos de longo prazo, políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos. Assim, de acordo com Steiner e Miner (1982): “estratégia é a formulação da missão, propósitos e objectivos principais de uma organização; programas e políticas para os alcançar; e métodos necessários para assegurar a sua adequada implementação por forma a que os fins da organização sejam atingidos(...)”, e para Justis, Judd e Stephens (1985): “A estratégia mestre é a combinação de uma série de planos estratégicos formulados para alcançar a missão da organização, mantendo as relações entre os ambientes interno e externo.” Contudo, alguns autores não incluem no seu conceito de estratégia estes componentes, mas antes a caracterizam como um meio para os estabelecer, como é o caso de Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993): “a estratégia é um meio de estabelecer o propósito de uma organização em termos de objectivos de longo prazo, planos de acção e afectação de recursos(...)”. Para Ansoff (1984), o que compõe a estratégia são, conforme mencionado, as regras de tomada de decisão, o que confere uma linha comum às diferentes actividades da organização.

Uma outra dimensão conferida por alguns ao conceito de estratégia é “...constituir uma força motivadora para os vários grupos de interesse...” (Hax e Majluf, 1988), pois define “...a contribuição económica e não económica que a organização irá fazer para os seus grupos de interesse.” (Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993)

Uma definição que engloba um pouco de todas estas dimensões é a apresentada por Andrews (1992): “A estratégia de uma organização é o padrão de decisões que determina e revela os seus objectivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar esses objectivos, e define o negócio que a empresa está ou irá estar, e a natureza das contribuições económicas e não económicas que irá efectuar aos seus accionistas, empregados, clientes e comunidades(...)”.

Retendo os aspectos principais das definições apresentadas, o conceito de estratégia pode ser apresentado como a definição do âmbito competitivo da empresa, presente e futuro, cujo objectivo está na melhor forma, dadas as suas características internas, de lidar com o meio envolvente, constituindo um padrão de decisões coerentes, integradas e coordenadas ao longo de uma organização, que se traduzem, geralmente, na missão, em objectivos, metas, políticas e afectação de recursos numa organização.

Subjacente a esta conclusão, estão presentes duas noções diferentes de estratégia que originam uma das maiores disparidades de opinião entre os autores, a diferença entre estratégia implícita ou emergente ou em construção permanente, e explícita ou planeada. A principal controvérsia surge com a aceitação por parte de alguns autores apenas da estratégia formalizada, planeada de forma racional e analítica e tornada explícita para os diferentes grupos de interesses (Hofer e Schendel, 1978; Steiner e Miner, 1982; Porter, 1980), enquanto que para outros estratégia existe ainda que implícita, enquanto forma de agir ou padrão que emerge das decisões efectuadas no passado (Mintzberg, 1992a), ou ainda noutros autores, é conjugada a perspectiva formal com estratégias de reacção, que surgem perante a necessidade de decisões urgentes face a acontecimentos não planeados, seguindo uma lógica incrementalista (Quinn, 1992a). É esta última perspectiva que adopto para este estudo, abarcando ambas as noções de

estratégia, a noção de desenho de futuro planeado enquanto definição, e a noção de estratégia de reacção a acontecimentos no meio envolvente que ultrapassam a estratégia planeada.

2. Planeamento estratégico

2.1. Definição, componentes e resultados

Enquanto que os conceitos de estratégia são aproximadamente convergentes de autor para autor, nas definições de planeamento estratégico é mais difícil encontrar pontos de convergência, embora seja ponto assente que o planeamento estratégico é o processo de formulação da estratégia. Tendo em atenção que, conforme mencionado anteriormente, existem diferenças entre as diferentes concepções de estratégia de autor para autor, as definições de planeamento estratégico, enquanto processo de formulação de estratégia, reflectem essas diferenças, não só quanto à amplitude de componentes e resultados, como quanto à necessidade de introduzir formalidade no processo (o que será discutido no capítulo seguinte).

A principal divergência que se verifica entre as diferentes definições refere-se, essencialmente, ao ênfase colocado em aspectos que divergem de autor para autor. De facto, enquanto Porter (1980) centra a sua atenção na indústria e na análise da concorrência, Ansoff (1965) centra-se na definição das regras de decisão, Ackoff (1981) na perspectiva temporal que as empresas adoptam, enquanto que Mintzberg (1988) se centra nas decisões e acções que se vão desenvolvendo para fazer face ao meio ambiente e para integrar as partes de uma empresa, o que reflecte as ideias expressas quanto aos componentes e definições da estratégia de uma organização apresentadas no capítulo anterior.

Novamente, a alusão ao futuro está presente na maioria das definições, nomeadamente, nas palavras de Steiner (1979) em que “...planear envolve lidar com a futuridade de decisões correntes, significa analisar a cadeia de causa e efeito

(consequências) ao longo do tempo de uma decisão actual ou intencional que um gestor vai tomar, e verificar os cursos de acção alternativos abertos no futuro; é a identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras, significa desenhar o futuro desejado e identificar formas de o tornar realidade...”, e segundo Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993) “...planeamento estratégico é o processo pelo qual os membros dirigentes de uma organização idealizam o seu futuro e desenvolvem os procedimentos e operações necessárias para alcançar esse futuro(...)”, o que vai de encontro ao pensamento de Ackoff (1981): “(...) planeamento é aqui conceptualizado como uma forma participativa de lidar com um conjunto de problemas interrelacionados quando se acredita que, a menos que algo seja feito, um futuro desejado não irá provavelmente ocorrer; e que se a acção apropriada for efectuada, a probabilidade de tal futuro se verificar pode ser aumentada.”

Mas Ackoff (1981), aprofundando o conceito, propõe quatro derivações cujas diferenças se baseiam nas suas orientações temporais: reactivo, que tende a focar-se no passado, e que ocorre em ambientes historicamente estáticos, onde organizações tradicionais, conservadoras e bem estabelecidas têm uma longa história de sucesso; inactivo, que se foca no presente, e que consiste em ignorar a necessidade de planeamento e contar que se consegue passar sem ele; preactivo, que envolve a organização compreender o futuro o melhor que se pode, a forma como vai afectar as suas operações, e preparar-se para esse conjunto de acontecimentos; e proactivo ou interactivo, que abrange todas as dimensões temporais, no qual a organização acredita que as suas acções podem mudar o futuro, pelo que ao realizar o planeamento a empresa olha para as consequências das suas acções e actua de acordo com essas implicações.

A ideia de integração enquanto resultado do processo está igualmente presente, citando Mintzberg (1994) “...é um processo formal que produz um resultado articulado sob a forma de um sistema integrado de decisões...”, e em Jelinek (1979 citado em Mintzberg, 1994) significa “(...) permitir a generalização de um procedimento para adquirir novos conhecimentos, criar uma forma partilhada de encarar a inovação, específica como proceder, monitorar e avaliar.”

Em alguns autores, a noção de introdução de um sistema de resposta a questões e problemas chave na organização é explícita, nomeadamente em Hax e Majluf (1984): “...a essência do planeamento estratégico é organizar, de uma forma disciplinada, as questões mais importantes que uma empresa tem que responder, por forma a manter a eficiência operacional no seu negócio e guiar a organização para um novo e melhor futuro...”, e em Gup (1979 citado em Goodstein et al, 1993): “O planeamento estratégico deve responder a três questões básicas para uma organização: onde vai?, qual o ambiente?, como chegar lá?”.

Associado a um sistema de planeamento estratégico, sobretudo na sua vertente mais formal (o que será mais pormenorizadamente discutido no ponto seguinte), está uma ideia de estrutura, que envolve componentes e resultados específicos, conforme apontado por Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993) “...o planeamento estratégico (...) requer o estabelecimento de objectivos e metas claras, e atingir esses objectivos e metas durante períodos específicos (...) que têm que ser realistas, específicos e alcançáveis (...) e devem fornecer a uma organização as suas prioridades principais e um conjunto de linhas para todas as decisões de gestão diárias...”, e por Steiner (1979) “...é um esforço sistemático, no sentido de que é caracterizado por explícita regularidade, contínuo e mais ou menos formalizado de uma empresa estabelecer propósitos, objectivos,

políticas e estratégias e desenvolver planos detalhados para implementar as políticas e estratégias para alcançar os objectivos e propósitos...”.

As componentes do planeamento estratégico, coincidentes na maioria dos autores, são: a missão e identificação das unidades de negócio; a análise interna, identificação de competências chave, avaliação de potenciais e de forças condutoras; análise externa, premissas ambientais (económicas, políticas, sociais e culturais), definição de cenários relevantes; geração e avaliação de alternativas estratégicas e escolha de uma dessas alternativas estratégicas.

Os resultados do planeamento estratégico, coincidentes na maioria dos autores, são: a posição estratégica da empresa, objectivos, metas, políticas e orçamentos; linhas de planeamento e calendário e responsabilidades das diversas funções.

Mas mais do que um sistema, um processo ou uma estrutura, para Steiner (1979), o planeamento estratégico representa “(...)uma atitude, uma forma de vida, é uma forma de pensamento e um exercício intelectual”, o que nos direcciona para o próximo capítulo, onde são discutidas as diferenças entre planeamento estratégico formal e informal.

2.2. Distinção entre planeamento estratégico formal e informal

A estratégia de uma empresa pode resultar de um processo mais ou menos formalizado, isto é: pode resultar de um processo sistemático, rotineiro, regular, apoiado em calendários e regras bem especificadas, que resulta invariavelmente em documentos escritos; ou ser apenas o produto de uma forma de pensar, normalmente dos dirigentes da organização, que trespassa para o modo de estar e competir da empresa e que se substancia nas acções desta; ou ser ainda uma miscelânea de ambas estas formas.

A distinção entre os dois tipos de planeamento estratégico extremos encontra-se ao longo da literatura, deparando-nos com uma preocupação em caracterizar um sistema de planeamento formal, cuja principal coincidência prende-se com o carácter regular, antecipativo e explícito de tal processo. Assim, para Mintzberg (1994), a formalização prende-se com “...a decomposição, articulação e, especialmente, racionalização dos processos”, a formalidade resulta de uma institucionalização e da introdução de rotina no processo, e para este autor esta é a única forma de distinção da prática de planeamento estratégico face a outros procedimentos de gestão, embora não a única forma de formulação de estratégia (conforme discutido no capítulo 1). Numa mesma linha de pensamento, para Dror (1969 citado em Mintzberg, 1994) formalizar envolve uma estruturação e uma profissionalização, o que, para Steiner (1979), “...assegura uma análise objectiva, factual, lógica e realista”.

As características atribuídas a um sistema de planeamento formal relacionam-se, igualmente, com uma série de rituais específicos levados a cabo pela organização, de uma forma organizada. Assim, Hax e Majluf (1984) afirmam: “...os sistemas de planeamento formais representam uma forma organizada de identificar e coordenar as tarefas essenciais de uma organização”, representa a concretização explícita de uma ou mais destas fases: orçamentação, utilização de dados de empresas concorrentes para estabelecer objectivos de médio/longo prazo; controle financeiro; e comparação de rácios e indicadores com a competição, e para Armstrong (1982), “...o planeamento estratégico formal é um processo explícito para determinação dos objectivos de longo prazo da empresa, procedimentos para gerar e avaliar alternativas estratégicas e um sistema para monitorar os resultados do plano após a sua implementação.”

A principal distinção em termos de conceito entre os diversos autores relaciona-se com a aceitação ou não de outro tipo de planeamento estratégico que não o formal. De facto, enquanto Mintzberg (1994) e Hofer e Schendel (1978), entre outros, não concebem outro tipo de planeamento que não o formal, Steiner (1979) e Hax e Majluf (1984), entre outros autores, definem um outro tipo de planeamento, o oportunístico, que pode coexistir com um sistema de planeamento formal, conceito expresso por Hax e Majluf (1984) na seguinte frase: “...empresas que não adoptam qualquer tipo de sistema formal de planeamento têm que ter outros mecanismos de desenvolvimento e comunicação de estratégias, como modos implícitos, por oposição a explícitos, de formulação de estratégias, de pensamento estratégico por parte dos gestores de topo e tomada de decisão oportunista...”, visão que se adopta neste estudo, e dos quais se efectua uma análise comparativa das principais características no quadro seguinte.

Quadro 1 – Síntese das características do planeamento formal e oportunístico

Características	Planeamento Formal	Planeamento Oportunístico
Tempo	<p>Processo sistemático que segue um calendário (Hax e Majluf, 1984)</p> <p>Tem um horizonte temporal mais ou menos prolongado (Steiner, 1979)</p>	<p>Responde a emergências inesperadas de oportunidades e ameaças (Hax e Majluf, 1984)</p> <p>Tem um horizonte temporal e um tempo de reacção curto (Steiner, 1979)</p>
Ambito	Empresa (Hax e Majluf, 1984)	Normalmente concentrado num segmento (Hax e Majluf, 1984)
Objecto	<p>Tenta desenvolver uma adaptação coordenada e proactiva ao ambiente externo mantendo eficiência e eficácia internas (Hax e Majluf, 1984)</p> <p>Baseado em pesquisa (Steiner, 1979)</p>	<p>Baseado em capacidades existentes que permitam folgas e flexibilidade para responder a eventos inesperados (Hax e Majluf, 1984)</p> <p>Baseado em experiências anteriores (Steiner, 1979)</p>
Resultados	<p>Resulta num plano integrado (Hax e Majluf, 1984)</p> <p>Explícito, com manuais, documentado e resulta em planos escritos (Steiner, 1979)</p>	Normalmente não resulta em planos escritos (Steiner, 1979)
Intervenientes	Envolve muitas pessoas, tem um carácter participativo, gestores de todos os níveis contribuem com julgamentos e intuições (Steiner, 1979)	É feito geralmente por uma só pessoa (Steiner, 1979)

A definição de planeamento estratégico adoptada nesta dissertação está estreitamente relacionada com o conceito de estratégia apresentado, abrangendo tanto a sua vertente mais sistemática como a mais reactiva, e, portanto, englobando um pouco de todas as definições e perspectivas mencionadas, ou seja, considera-se como planeamento estratégico o processo explícito ou implícito de elaboração da estratégia, em todas as suas vertentes e orientações temporais, e de formas de a implementar.

2.3. Benefícios e limitações do planeamento formal

2.3.1. Benefícios

Dada a extensa dissertação sobre os benefícios do planeamento estratégico pelos distintos autores, aqui se sistematizam e indicam os principais e mais frequentemente mencionados:

- Confere uma melhor capacidade de adaptação a movimentos externos (Hax e Majluf, 1984), ou seja, “...ajuda uma organização a desenvolver, organizar e utilizar um melhor entendimento do ambiente em que opera, da indústria, dos clientes (correntes e potenciais) e das suas próprias capacidades e limitações (...)” (Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993), revela e clarifica as oportunidades e ameaças externas futuras, onde a intuição dos gestores e a recolha sistemática de dados são combinados (Steiner, 1979), ajuda na identificação dos principais assuntos estratégicos, na formulação de objectivos e na afectação de recursos escassos (Hofer e Schendel, 1978);
- Funciona como um mecanismo para unir e motivar as pessoas em torno de objectivos comuns (Livingston, 1969 citado em João Ferreira

Dias, 1994), promove a unificação das direcções da empresa (Hax e Majluf, 1984), dá orientação e estrutura para a tomada de decisão ao longo da cadeia hierárquica, tornando as decisões mais rápidas (Steiner, 1979); ajuda à coordenação de esforços (Mintzberg, 1994), minimizando o tempo despendido pelos gestores em tarefas de coordenação, liderança, inovação e contratação de recursos humanos (Steiner, 1979), fornece uma rede de acção embebida nas mentalidades da organização (Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993);

- É um processo participativo, o que leva a que as pessoas saibam quais os objectivos (Mintzberg, 1994) e tomem um compromisso pessoal para os atingir (Hax e Majluf, 1984), funcionando como um mecanismo de atracção, motivação e sentido de pertença, o que reduz a rotação de pessoal (Steiner, 1979) e, consequentemente, ajuda a garantir maior qualidade dos gestores de topo (Hofer e Schendel, 1978 e Goodstein, Nolan e Pfeiffer, 1993);
- Retira a responsabilidade na intuição dos gestores de topo e CEO, e ao mesmo tempo garante que os assuntos estratégicos são levados a todos os níveis de gestão, havendo uma partilha de responsabilidades (Steiner, 1979);
- Funciona como um mecanismo de comunicação que promove a coordenação de esforços (Mintzberg, 1994), força a comunicação entre os diversos indivíduos e níveis de gestão fornecendo canais apropriados (Steiner, 1979);

- Aguça a intuição dos gestores, serve de formação e treino para os gestores por ser um exercício intelectual (Steiner, 1979), funciona como um mecanismo de aprendizagem dos gestores pelo entendimento da passagem dos objectivos escritos à realidade (Hax e Majluf, 1984);
- Garante a racionalidade do processo (Mintzberg, 1994), pois permite a escolha perante não duas mas muitas alternativas, o que se torna difícil quando os factores relevantes são diversos e complexos (Hitch, 1965 citado em Mintzberg, 1994), permitindo a separação da gestão do operacional da gestão da estratégia e abstrair do apenas operacional (Mintzberg, 1994), permite ter a resposta para questões importantes numa organização de uma forma ordenada com uma escala de prioridade e urgência associada, simula o futuro no papel, o que permite a um gestor ver, avaliar e aceitar ou rejeitar um maior número de alternativas de acção e permite a experimentação sem um real compromisso de recursos (Steiner, 1979);
- Força o pensamento mais profundo (Schwendiman, 1973 citado em Mintzberg, 1994), introduz uma disciplina de pensamento de longo prazo na organização (Hax e Majluf, 1984), assegura que o futuro é levado em conta (Mintzberg, 1994), permite entender as implicações futuras de decisões presentes e as implicações presentes de acontecimentos futuros. (Loasby, 1967 citado em Mintzberg, 1994);
- Permite controlar. (Mintzberg, 1994), pois fornece uma base para medir o desempenho da empresa (Steiner, 1979).

2.3.2. Limitações

O planeamento estratégico é um processo complexo, que exige um elevado nível de criatividade e capacidade analítica e que contém riscos, e está, portanto, sujeito a apresentar falhas e limitações, que dependem grandemente da forma como este é conduzido e encarado pelas organizações, assumindo que a estratégia contida num plano estratégico é adequada.

O risco associado a este processo relaciona-se essencialmente com o facto de não se estar a lidar com uma ciência exacta, e sim com probabilidades de ocorrência de determinados eventos, ou seja, a probabilidade de um plano estratégico implementado ter sucesso está directamente associada às probabilidades de se verificarem os cenários construídos pela organização (Steiner, 1979).

Uma limitação muito citada por diferentes autores é a incapacidade da maioria das empresas alterarem o futuro da indústria e moldar o ambiente em que se inserem, independentemente da atitude face ao planeamento estratégico. De facto, o planeamento não é considerado panaceia para a generalidade das situações. Não deve ser, por exemplo, executado com o propósito de salvar empresas da falência, pois, nesse caso, os seus recursos financeiros serão melhor utilizados na resolução de problemas de curto prazo (Steiner, 1979). Igualmente, é um processo de custo financeiro elevado e que exige competências técnicas específicas, pelo que não está acessível em todas as suas possibilidades a grande parte das organizações (Steiner, 1979).

Um plano estratégico pode identicamente falhar devido a problemas na forma como é conduzida a sua elaboração e implementação na organização, das quais se apontam as mais frequentemente mencionadas: o risco de se cair em excessiva

burocratização (Hax e Majluf, 1984); existir demasiada rigidez e formalidade no processo, inibindo iniciativas fora dos prazos considerados adequados (Hax e Majluf, 1984; Steiner, 1979); a falta de integração com outros sistemas formais de gestão, ou seja as decisões estratégicas isolarem-se face às decisões de gestão (Hax e Majluf, 1984); os gestores tomarem demasiada atenção ao curto prazo, não respeitarem as decisões do plano, ou delegarem a responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos (Steiner, 1979); existir resistência interna que contribua para o seu fracasso (Steiner, 1979).

2.4. Vantagens e desvantagens do planeamento informal

Algumas vantagens estão associadas ao planeamento oportunístico, essencialmente no que diz respeito a evitar algumas das limitações da formalidade dos procedimentos de formulação de uma estratégia.

O planeamento oportunístico, tendo um carácter flexível e imediato, combate a demasiada burocratização e rigidez que resultam, ocasionalmente, da institucionalização de um processo de planeamento formal, e assegura que a organização esteja sempre atenta e se possa ajustar a alterações bruscas no meio que a rodeia, e que a intuição dos gestores não seja reprimida por uma estruturação e calendarização excessiva. É igualmente um processo que se traduz em menores custos financeiros e de tempo, pelo que, para algumas empresas de menor dimensão torna-se atractivo como única forma de planeamento.

Contudo, e sendo um processo muitas vezes individualista (ou quase), os benefícios comportamentais e de desempenho retirados de um unificar de direcções, são normalmente perdidos, assim como o instrumento de controlo, conforme expresso nas

palavras de Hax e Majluf (1984): “O desenvolvimento apropriado e comunicação de uma estratégia e a tradução dos compromissos resultantes em indicadores financeiros são requisitos essenciais para prevenir a má utilização dos orçamentos e do controle financeiro. Uma forma de assegurar esta qualidade de articulação da estratégia é a adopção de um planeamento estratégico formal.”

Conclui-se então, que se todas as capacidades de planeamento estiverem dependentes de uma estrutura de planeamento formal, a empresa fica numa posição extremamente vulnerável, presa a rigidezes insuportáveis, incapaz de fazer face a eventos inesperados e não previstos no processo de formulação da estratégia; as empresas que recorrem apenas ao planeamento oportunístico (informal) irão constantemente reagir a forças externas, sem um sentido claro de direcção. Portanto, a resposta reside num bom compromisso entre os dois, coexistindo ambos lado a lado: o planeamento formal fornece uma estrutura estratégica permanente, sem que restrinja toda a acção da empresa, enquanto que o planeamento oportunístico permite a resposta criativa dentro dessa estrutura organizada.

3. Indústrias fragmentadas

O ponto de partida da análise estratégica, e uma das componentes do processo de planeamento estratégico, é a análise da indústria em que se insere a empresa. As dimensões em que variam as indústrias, e às quais é necessário prestar atenção, e que têm implicações estratégicas são essencialmente a sua concentração, o seu estado de maturidade, e a sua abertura à competição internacional. A estrutura da indústria influencia, não só o processo em si, como as possíveis estratégias a serem delineadas. As razões pelas quais isto acontece serão discutidas neste capítulo, bem como a caracterização do tipo de estrutura industrial específico sobre o qual incide este estudo, as indústrias fragmentadas.

3.1. Definição e causas

O ambiente estrutural, sobre o qual incide a presente tese, é caracterizado pela existência de uma multiplicidade de empresas de reduzida dimensão, que se verifica mesmo quando a indústria já atingiu a maturidade, são as indústrias fragmentadas. A baixa concentração deste tipo de indústrias implica que não exista(m), usualmente, líder(es) de mercado, pois nenhuma empresa detém uma quota de mercado significativa nem tem poder para influenciar ocorrências na indústria (Porter, 1980), e que se caracterize por uma elevada turbulência, provocada pelo surgimento constante de novos competidores com dimensão, recursos e estratégias semelhantes.

A explicação da existência de indústrias fragmentadas assenta na conjugação de dois ou mais factores dos seguintes com a ausência, mais ou menos generalizada, de barreiras à entrada (Porter, 1980):

- elevadas barreiras à saída,

- a ausência de economias de escala ou curva de experiência,
- custos de transporte elevados,
- a inexistência de vantagens de tamanho a lidar com clientes e fornecedores,
- custos de inventário elevados ou flutuações erráticas das vendas,
- deseconomias de escala em qualquer aspecto importante como a causada pela mudança rápida dos gostos dos consumidores,
- elevada diferenciação dos produtos,
- regulamentação governamental ou local.

Alguns destes factores são inerentes ao tipo de actividade desenvolvida, e dificilmente existem formas de superar as limitações que introduzem, outros porém, é possível, pela escolha de uma estratégia adequada, suplantá-los e transpor a fasquia que colocam à rentabilidade e à quota de mercado, o que será discutido no ponto seguinte.

3.2. Estratégia e planeamento estratégico

Dada a reduzida dimensão das empresas que operam neste tipo de indústria, a sua posição negocial face a clientes e fornecedores é fraca, o que contribui para a estreita margem de lucro que geralmente as caracteriza. Assim, e dado este ser um ambiente turbulento, caracterizado por uma competição intensa e mutante, a definição de uma estratégia assume um papel mais importante que nunca, que decide quem sobrevive numa indústria com tão reduzidas margens como esta.

Algumas alternativas estratégicas que possibilitam o aumento das margens de lucro são (Porter, 1980):

- uma descentralização gerida rigorosamente, mantendo as operações nos diversos locais o mais pequenas e autónomas possível, e um controle central rigoroso;
- criar instalações padrão, eficientes e a baixo custo, em múltiplos locais;
- aumentar o valor acrescentado ligado ao produto, com um bom serviço pós-venda, por exemplo;
- a especialização num tipo de produto ou cliente;
- concentrar a actuação numa área específica;
- competir no preço, mantendo um controle apertado dos custos;
- proceder a integração para a frente ou para trás.

Alguns dos erros estratégicos frequentemente cometidos pelos gestores neste tipo de indústrias são: a procura de liderança, o que expõe a empresa a ineficiências e pode implicar uma perda de diferenciação no produto; não ter disciplina estratégica, uma vez que é necessário às empresas nesta indústria, dada a sua dimensão, focarem-se em algo; assumir que os concorrentes têm todos a mesma estratégia e os mesmos objectivos; incorrer em demasiada centralização, tornando a empresa pouco flexível; e ter reacções exageradas face à introdução de novos produtos desperdiçando escassos recursos financeiros (Porter, 1980).

O planeamento estratégico assume, consequentemente, maior importância, dada a necessidade de formalizar uma estratégia bem definida, num ambiente tão turbulento como o que foi descrito. “O tipo de negócio, a competência da gestão, a intensidade da competição, a turbulência do ambiente e diferentes condições culturais, requerem um sistema de planeamento coerente com a realidade (das empresas) (...)” (Hax e Majluf, 1984), pois “(...) com o aumento da turbulência ambiental, maior é a incerteza e mais

difícil se torna “futurizar”, no sentido de pensar o futuro. O que, de algum modo, aumenta a sua importância (...).” (Porter, 1985 citado por João Ferreira Dias, 1994)

Em situações de incerteza (risco, mais correctamente, porque se supõe possível definir os cenários alternativos com probabilidades associadas) quanto à evolução ambiental, o futuro pode apresentar-se sob a forma de múltiplos cenários prováveis, sem que exista a convicção fundamentada que a probabilidade de ocorrência de um deles se sobreponha decisivamente a todos os outros. Nestas circunstâncias, Porter (1980) aconselha que se tenha em conta o leque completo de cenários e não apenas o mais provável; e que se utilize como critério de decisão, nomeadamente nas decisões de investimento, uma função de compromisso entre a flexibilidade acrescida e o custo ou perda de recursos inerente. Isto é, propõe que se encontre formas criativas de minimizar o custo de flexibilidade máxima, e de maximizar a vantagem de uma estratégia assumida, garantindo um nível de risco aceitável, o que implica a adopção de uma solução satisfatória para todos os cenários, em vez da solução óptima para um único cenário.

No entanto, o custo e tempo despendidos, e a incapacidade das organizações em gerir as transacções com um meio que se revela tão dinâmico, podem-se tornar insuportáveis para a generalidade das empresas, levando-as primeiro a tentarem baixar o nível de turbulência e, em seguida, a fecharem-se sobre si próprias isolando-se da dinâmica ambiental (Babüroglu, 1988 citado por João Ferreira Dias, 1994).

Apesar de variados autores apontarem a sua importância em termos teóricos, a averiguação da ligação planeamento estratégico - desempenho tem apresentado resultados algo ambíguos e controversos. No capítulo seguinte passar-se-á a sistematizar e apresentar as principais conclusões retiradas de três décadas de investigação.

4. Estudos empíricos

Até este ponto, este estudo tem abordado apenas conceitos teóricos, muito embora a maioria deles se suporte em estudos empíricos. Neste capítulo pretende-se efectuar uma revisão dos estudos práticos mais relevantes desenvolvidos nas últimas três décadas, e perceber quais os principais problemas levantados e as conclusões que deles resultaram.

4.1. Os estudos considerados

Para tal serão consideradas seis sínteses de estudos: Armstrong (1982 e 1991); Greenley (1986); Pearce, Freeman e Robinson (1987); Schwenk e Shrader (1993); e Miller e Cardinal (1994). Os trabalhos por eles incluídos, alguns comuns a mais de uma síntese, estão resumidos no quadro seguinte (quadro 2).

Quadro 2 – Estudos empíricos incluídos nas sínteses

Ackelsberg e Arlow (1985)	Jones (1982)	Robinson e Pearce (1986)
Al-Bazzaz e Grinyer (1980)	Kallman e Shapiro (1978)	Robinson et al. (1984)
Ang e Chua (1979)	Karger e Malik (1975)	Robinson et al. (1986)
Ansoff et al. (1970)	Klein (1981)	Sapp e Seiler (1981)
Bracker e Pearson (1986)	Kudla e Cesta (1982)	Shrader et al. (1989)
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Kudla (1980 e 1981)	Sheehan (1975)
Burt (1978)	Kukalis (1991)	Thune e House (1970)
Capon et al. (1987)	Leontides e Tezel (1980)	Van de Ven (1984)
Cragg e King (1988)	Miller e Toulouse (1986)	Van der Walt et al. (1989)
Denning e Lehr (1972)	Najjar (1966)	Verhage e Waarts (1988)
Fulmer e Rue (1974 e 1973)	Odom e Boxx (1988)	Watts e Ornsby (1990)
Gable e Topol (1987)	Orpen (1985)	Welch (1984)
Gershefsky (1970)	Pearce et al. (1987)	Whitehead e Gun (1985)
Grinyer e Norburn (1975)	Powell (1992)	Wood e La Forge (1979)
Guynes (1969)	Ramanujam e Venkatraman (1987)	Wood et al. (1988)
Harhu (1981)	Rhyne (1986)	Woodburn (1984)

Quadro 2 – Estudos empíricos incluídos nas sínteses (continuação)

Herold et al. (1972)	Robinson (1982)
Jenster e Overstreet (1990)	Robinson e Littlejohn (1981)

Estes trabalhos práticos vão desde 1966 até 1992, e abrangem empresas de todos os sectores, de variadas dimensões, e lucrativas e não-lucrativas. A grande maioria foi realizada nos Estados Unidos, no entanto, existem três estudos ingleses (Grinyer e Norburn, 1975; Al-Bazzaz e Grinyer, 1980 e Denning e Lehr, 1972), um estudo finlandês (Harju, 1981), um canadiano (Sheehan, 1975), um neo-zelandês (Van der Walt et al., 1989), um sul-africano (Woodburn, 1984) e um australiano (Burt, 1978).

A última década também tem registado alguns desenvolvimentos, que serão examinados no capítulo 4.3, representados pelos seguintes estudos soltos: Lyles et al. (1993); Kargar (1996); Kargar e Parnell (1996); Berman, Gordon e Sussman (1997); Rue e Ibrahim (1998); Larsen (2002) e Stewart (2002).

4.2. Problemas de compatibilização e de validação dos estudos

A reunião de diversos estudos numa só síntese levanta diferentes tipos de problemas, alguns teóricos e outros metodológicos.

Um elevado número de questões é levantado pelos autores que elaboraram as sínteses, nomeadamente, a nível teórico, como:

- a inexistência de definição de conceitos de planeamento estratégico e formalidade, ou, no caso de existirem, são muitas vezes subjectivos e não coincidem nos diversos estudos (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Miller e Cardinal, 1994);

- a aplicação de diferentes medidas de desempenho, que se limitam na maior parte dos casos a indicadores financeiros, e, quando são utilizados vários tipos de indicadores, não é levada em conta a interacção existente entre eles (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Schwenk e Shrader, 1993);
- a consideração de universos muito vastos, ignorando a influência das diferentes situações das empresas na forma como o planeamento estratégico afecta o desempenho, sendo consideradas amostras que englobam empresas que operam em contextos distintos, ou seja, inserem-se em indústrias diferentes, com necessidades desiguais de capital, caracterizadas por níveis diferentes de complexidade, turbulência e incerteza e servem diferentes tipos de mercado, cujos factores críticos diferem (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Schwenk e Shrader, 1993; Miller e Cardinal, 1994);
- a ignorância da influência de outras variáveis contingenciais na relação planeamento estratégico - desempenho, como o país onde operam as empresas, a sua dimensão, a disseminação dos processos de planeamento estratégico no sector (conforme a concorrência adopta os mesmos processos, a vantagem competitiva que o planeamento estratégico pode oferecer é atenuada) (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Schwenk e Shrader, 1993; Miller e Cardinal, 1994);

- a falta de análise do desempenho das empresas pré e pós introdução do plano, sendo levando em conta o seu horizonte de implementação (Pearce et al., 1987);
- a associação planeamento estratégico – desempenho só se verifica se este for concretizado, o que muitos autores não consideram, ou seja, falta mensurar a qualidade do planeamento para que a relação seja provada (Pearce et al., 1987).

Igualmente são apontadas falhas a nível metodológico, nomeadamente na forma como são recolhidos os dados (questionários, entrevistas, observação) que difere entre estudos; no tipo e dimensão da amostra considerada (que é geralmente pequena e, conforme mencionado, muito heterogénea); na informação, muitas vezes inexistente, sobre a situação contextual das empresas; nas conclusões retiradas sobre estudos, frequentemente, sem significância estatística; e na ambiguidade introduzida pelos investigadores na leitura dos resultados, o que os distorce (Armstrong, 1982; Greenley, 1986; Pearce et al., 1987; Schwenk e Shrader, 1993; Miller e Cardinal, 1994).

4.3. Conclusões retiradas

A revisão de trabalhos de Armstrong teve como amostra de análise, primeiramente (1982), quinze dos estudos mencionados anteriormente, ao que juntou mais treze estudos em 1991. O seu objectivo era caracterizar as situações em que o planeamento estratégico formal era mais útil, nomeadamente analisou situações de ineficiência dos mercados, contextos de mudança, elevada incerteza e elevada complexidade, e verificar se os estudos confirmavam a hipótese do planeamento estratégico formal conduzir a melhores resultados. Em ambos os seus trabalhos, não

obstante os problemas expostos no capítulo anterior, ele concluiu por uma relação positiva entre o planeamento estratégico formal e o desempenho das empresas (medido apenas pelos resultados financeiros). Dos trabalhos por ele analisados, dez de quinze trabalhos na primeira análise e vinte de vinte e oito considerados em 1991 apresentavam correlações positivas, com três e cinco, respectivamente, a não apresentarem correlações, e dois e três, respectivamente a apontarem para correlações negativas. A análise das situações revelou-se inconclusiva.

O resumo de estudos desenvolvido por Greenley (1986) envolve nove estudos, dos quais cinco alegam uma relação positiva entre o planeamento estratégico e o desempenho das empresas e quatro uma relação negativa. A sua conclusão é que não existem ainda estudos que apresentem provas conclusivas da existência de uma relação qualquer que seja a sua natureza, apenas a lógica teórica nos diz que deveria ser positiva, uma vez que os estudos realizados apresentam todos problemas vários como os enunciados no capítulo anterior.

Em 1987, Pearce, Freeman e Robinson elaboram mais uma tentativa de reunião de trabalhos efectuados, considerando uma amostra de vinte e um trabalhos, na expectativa de retirar conclusões mais sólidas sobre a importância do planeamento estratégico formal no desempenho das empresas. Embora sejam novamente apontados diversos problemas aos estudos analisados, as suas conclusões são bastante significativas: em dez dos trabalhos considerados, empresas que realizam processos de planeamento formal apresentam desempenhos superiores, outros dez não apresentam diferenças significativas entre empresas que praticam planeamento formal e planeamento informal, e um estudo conclui que as empresas (o universo considerado é o

sector dos serviços) com planeamento informal apresentam resultados financeiros superiores.

Schwenk e Shrader (1993) realizaram uma meta-análise com o propósito de esclarecer a relação entre a prática de planeamento estratégico formal e o desempenho das empresas. O universo considerado abrangeu apenas empresas de pequena dimensão (com menos de cem empregados), por forma a tornar a análise mais simples, sendo escolhidos catorze estudos realizados na década de 80 para amostra. As variáveis utilizadas para medição do desempenho foram o volume de negócios, o crescimento do volume de negócios, a rentabilidade do volume de negócios, a rentabilidade do investimento e a rentabilidade do activo total. Da análise resulta a prova de que existe uma relação positiva entre a prática de processos de planeamento estratégico formal e todas as variáveis dependentes consideradas com um nível de significância de 95%. A sua conclusão é que, estando provada esta associação, é necessário que os estudos futuros se concentrem em definir melhor as situações nas quais a relação é mais, ou menos, positiva, recorrendo para tal a variáveis contingenciais como os tipos e estruturas industriais, a incerteza ambiental, a estratégia prosseguida, e a dimensão e estágio de desenvolvimento das empresas.

No seguimento destas sugestões, Miller e Cardinal (1994) elaboram nova síntese, especificando, com especial exactidão, variáveis dependentes e independentes, considerando uma amostra de vinte e seis estudos divididos em quarenta e dois substractos. As variáveis que caracterizam o desempenho das empresas dividem-se em dois grupos: um demonstrativo do crescimento, que inclui a variação das vendas, dos resultados e das disponibilidades; e um segundo demonstrativo da rentabilidade que compreende a rentabilidade do activo total, do investimento, do capital próprio e do

volume de negócios. No modelo que criam são introduzidas as seguintes variáveis contingenciais:

- a dimensão da empresa, é tomado como hipótese que quanto maior a dimensão da empresa maior será a influência do planejamento estratégico no desempenho, uma vez que são esperados maiores benefícios de organização, integração e controle;
- a intensidade de capital, a segunda hipótese colocada sustenta-se na ideia de que empresas com maior intensidade de capital necessitam de maior estabilidade e de uma boa coordenação operacional, pelo que estas empresas beneficiarão mais com a condução de processos de planejamento estratégico;
- a turbulência, a análise do ambiente, com consequente construção de cenários, dever-se-á revelar mais proveitosa num ambiente menos estável, pelo que a terceira hipótese estabelece que empresas que operam em ambientes mais turbulentos irão registrar melhores desempenhos caso realizem planejamento estratégico.

Identicamente, são consideradas no modelo variáveis independentes essencialmente binárias, que dizem respeito às diferenças metodológicas entre os estudos, nomeadamente referentes às fontes de informação utilizadas, ao rigor das definições, ao controle dos efeitos de indústria e à qualidade de avaliação dos resultados. A execução do modelo revela a existência de uma relação positiva entre a condução de processos de planejamento estratégico e as diversas medidas de desempenho utilizadas para todos os substratos considerados. No caso das variáveis contingenciais, a dimensão das empresas e a intensidade de capital não demonstram ter influência significativa, ao contrário da turbulência, que confirma a terceira hipótese

colocada. Expressiva é a influência que as variáveis metodológicas têm na associação planeamento estratégico - desempenho, pelo que os autores concluem que as diferenças metodológicas explicam grande parte das incongruências reveladas nos diferentes estudos nas relações planeamento - desempenho.

A principal evolução relativamente às décadas anteriores que se verifica nos anos 90/2000 é um contínuo esmiuçar das características das empresas, dos sistemas de planeamento que adoptam, e dos ambientes em que se inserem, e a verificação da forma como influenciam uma relação que já é tomada, na generalidade, como positiva.

De facto, na última década, os estudos revelam uma propensão para a redução do universo, quer pela consideração apenas de empresas de determinada dimensão (Lyles et al., 1993; Kargar, 1996; Kargar e Parnell, 1996; Berman, Gordon e Sussman, 1997; Rue e Ibrahim, 1998; Larsen, Tonge e Ito, 1998; Stewart, 2002), como pela restrição a determinados sectores (Kargar, 1996; Kargar e Parnell, 1996; Andersen, 2000). O estreitamento do universo por forma a apenas abranger indústrias com certas especificidades, conjugado com uma aceleração natural dos tempos de introdução e sustentação da inovação, leva a que surjam preocupações com a adaptação dos sistemas de planeamento das empresas ao dinamismo e complexidade do ambiente que as rodeia, pelo que Andersen (2000) tentou avaliar até que ponto é mais vantajoso aliar planeamento oportunístico a planeamento formal em ambientes turbulentos, e concluiu por uma relação positiva, embora independente de ambos face ao desempenho das empresas.

O interesse pela sofisticação das técnicas de planeamento estratégico e pela formalização das características do sistema (Lyles et al., 1993; Kargar, 1996; Kargar e Parnell, 1996; Berman, Gordon e Sussman, 1997; Rue e Ibrahim, 1998; Larsen, Tonge e

Ito, 1998; Andersen, 2000; Stewart, 2002) na avaliação da sua influência no desempenho das empresas é notório, sendo as suas conclusões relativamente uniformes no sentido de apontar para uma influência positiva, mais pronunciada no crescimento do volume de negócios (Lyles et al., 1993; Berman, Gordon e Sussman, 1997; Rue e Ibrahim, 1998), essencialmente quando o ênfase colocado nas diferentes características do planeamento estratégico (como a definição da missão, objectivos de longo prazo e planos operacionais, a capacidade de controlo,...) é maior (Lyles et al., 1993; Kargar, 1996; Kargar e Parnell, 1996; Berman, Gordon e Sussman, 1997; Rue e Ibrahim, 1998; Larsen, Tonge e Ito, 1998; Andersen, 2000; Stewart, 2002). As medidas de desempenho são, na generalidade dos estudos, mais complexas e elaboradas, incluindo agora frequentemente, para além de indicadores financeiros quantitativos como o crescimento do volume de negócios e a rentabilidade do investimento, auto-avaliação e medidas mais subjectivas (como a satisfação dos gestores de topo) baseadas em escalas de Likert, sendo avaliado por variáveis compósitas.

Alguns trabalhos empíricos denotam a preocupação de procurar demonstrar, particularmente às empresas de pequena dimensão, com expectativas de elevado crescimento sustentado e de internacionalização, que o planeamento estratégico poderá ser a forma de se organizarem, e, mais facilmente, atingirem os seus objectivos (Lyles et al., 1993; Larsen, Tonge e Ito, 1998; Stewart, 2002).

Esta manifesta evolução nos estudos posteriores vem de encontro às críticas apontadas pelas sínteses anteriormente mencionadas, no entanto, nota-se a subsistência de problemas relacionados com os tempos de concretização dos planos e a melhoria verificada no desempenho das empresas, e com as avaliações pré e pós introdução dos planos.

Parte II

Estudo empírico

O Processo de Planeamento em Indústrias Fragmentadas

O sector da construção

1. Objectivos da Pesquisa

Numa época de elevadas exigências a nível organizacional, com a economia em recessão, clientes cada vez mais exigentes e uma legislação mais profusa e rigorosa com a adesão à União Europeia, uma má decisão pode significar a extinção de uma empresa, especialmente se a sua dimensão for reduzida. Novas fasquias se colocam em termos de qualidade dos produtos e de tempo de resposta, o que dificulta a sobrevivência das pequenas empresas. Num país como Portugal, em que se estima que cerca de 80% do tecido empresarial seja constituído por pequenas e médias empresas (dados do IAPMEI), o problema assume dimensões relevantes, tornando-se atractivo em termos de análise e estudo.

A superação destes novos desafios, que exige uma elevada capacidade de organização e coordenação interna e de rapidez de resposta a alterações no meio ambiente, é mais difícil quando a dimensão das empresas está restrita devido à natureza da indústria em que opera. Assim, a amplitude do problema nas indústrias fragmentadas assume proporções maiores, o desenho de estratégias competitivas necessita de maior criatividade e concertação, uma vez que o crescimento de quota de mercado é uma opção bastante limitada. O planeamento estratégico, como processo de elaboração da estratégia, conforme definido na parte teórica, deveria atingir então uma importância fulcral para as empresas a operar nesta indústria. Mas, dada a exiguidade de recursos que caracteriza as pequenas empresas, será que tal se verifica? Este é o primeiro objectivo deste trabalho, **verificar até que ponto as empresas que operam em indústrias fragmentadas conduzem processos de planeamento estratégico**, e tentar compreender os motivos que levam à sua adopção ou não.

Conforme foi igualmente referido na parte teórica, enquanto processo, o planeamento estratégico pode revestir-se de maior ou menor formalidade. Do balanço efectuado entre os benefícios e limitações dos dois tipos de planeamento, chegou-se à conclusão que, numa empresa, deve coexistir o planeamento formal com o planeamento estratégico informal ou oportunístico, ou seja, deve haver alguma formalidade no desenho e implementação da estratégia, o que permite uma maior e melhor coordenação de esforços e o fornecimento de uma estrutura base sobre a qual são tomadas as decisões no plano operacional, à qual se deve aliar flexibilidade e um sentido de oportunismo, o que permite uma rápida resposta a alterações imprevistas no meio envolvente. O segundo objectivo deste trabalho será então, para as empresas que conduzem processos de planeamento estratégico, **avaliar as características desses processos quanto à formalidade**, nomeadamente procurando identificar os documentos resultantes do processo e as técnicas utilizadas no desenho dos planos.

Para que este estudo tenha sentido, será necessário tentar averiguar se realmente a realização de planeamento estratégico conduz ou não a desempenhos superiores por parte das empresas inseridas em indústrias fragmentadas, pelo que, o terceiro objectivo deste estudo é **estabelecer uma relação entre a realização de planeamento estratégico e o desempenho das empresas neste tipo de indústrias** de uma forma quantitativa e objectiva, relacionando a percentagem de concretização dos planos com a evolução de indicadores financeiros, como o volume de negócios, o resultado líquido e a rentabilidade do activo.

No entanto, os benefícios do planeamento estratégico nem sempre se reflectem apenas em termos quantificáveis, como apontado na parte teórica, alguns são subjectivos, como a maior satisfação, e consequente facilitada retenção de gestores

importantes para a organização. Assim, outro objectivo deste estudo será tentar **retratar a percepção que as empresas têm dos benefícios e limitações que lhes traz o planeamento estratégico**, no caso das empresas adoptantes. Numa mesma linha, tentar-se-á investigar qual a concepção que as empresas que não adoptaram do planeamento estratégico têm sobre os seus benefícios e limitações, e verificar as discrepâncias existentes entre a opinião daqueles que não adoptaram o planeamento estratégico, e aqueles que activamente elaboram planos estratégicos.

2. Hipóteses

Numa indústria fragmentada, como é o caso do sector em estudo, existe uma dinâmica ambiental externa tal que, conforme foi descrito na parte teórica e no capítulo anterior, propicia o isolamento da empresa perante o exterior, face à incapacidade de lidar com mudanças tão frequentes. Igualmente, a escassez de recursos financeiros e técnicos em empresas que, raras vezes, atingem uma dimensão que ultrapasse a definição de média empresa (com carácter independente, terem menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 40 milhões de Euros ou um balanço total inferior a 27 milhões de Euros), faz prever como resultado do estudo uma reduzida percentagem de empresas a realizarem processos de planeamento estratégico.

[H 1]: A maioria das empresas que operam em indústrias fragmentadas não conduzem processos de planeamento estratégico.

Estes motivos serão, provavelmente, os mais mencionados como limitações do planeamento estratégico e razões para não introdução do processo, e estão na origem da afirmação contida na segunda hipótese.

[H 2]: Entre as empresas que conduzem processos de planeamento estratégico, estes são essencialmente informais.

No entanto, e dada a análise efectuada na primeira parte, antecipa-se que, efectivamente, a condução de processos de planeamento estratégico se traduzirá num melhor desempenho das empresas adoptantes, reflectindo-se num crescimento da

empresa superior à média da indústria e numa maior rendibilidade do activo face às outras empresas, resultados que serão tão mais pronunciados quanto melhor equilíbrio for atingido entre a formalidade e a informalidade do planeamento estratégico.

[H 3]: A condução de processos de planeamento estratégico em indústrias fragmentadas conduz a um melhor desempenho.

3. O Universo de Análise

A pretensão de tomar como universo de estudo a generalidade das indústrias fragmentadas cedo foi abandonada, essencialmente devido a escassez de tempo, mas igualmente devido à ausência de bases de dados com contactos fiáveis. Assim, reduziu-se o universo de análise para um sector que, para além de apresentar uma elevada disponibilidade de dados através da sua associação empresarial, tem um peso significativo na economia do nosso país e as razões da sua fragmentação ilustram as da maioria das indústrias.

O sector escolhido foi então o sector da Construção Civil, tendo sido utilizada a base de dados da Associação das Empresas de Construção e Obras Públicas (AECOPS).

3.1. Dimensão do sector

O sector da Construção Civil é, neste estudo, delimitado de acordo com a classificação da AECOPS, incluindo as seguintes categorias: edifícios, que abarca desde a construção de estruturas, serralharia e pintura à limpeza e conservação; património construído protegido; vias de comunicação, obras de urbanização e outras infraestruturas; obras hidráulicas, como a construção de barragens e diques e obras de protecção costeira; instalações hidráulicas e mecânicas, que inclui a instalação de sistemas de ventilação e de segurança entre outros; e outros trabalhos, como demolições, construção de túneis, cofragens, estruturas de betão armado,...

Quadro 3 - Categorias do Certificado de Classificação

1- Edifícios
A - Empreiteiro Geral de Edifícios
01- Estruturas de betão armado
02- Estruturas de betão pré-esforçado
03- Estruturas metálicas
04- Estruturas de madeira
05- Alvenarias, rebocos e assentamento de cantarias
06- Reparação, alteração e reconstrução de coberturas
07- Carpintaria de limpos
08- Estuques
09- Pinturas
10- Revestimentos cerâmicos e de materiais pétreos
11- Revestimentos de pavimentos em madeira
12- Outros revestimentos
13- Serralharias, caixilharias e vidros
14- Tectos e pavimentos falsos e divisórias
15- Limpeza e conservação de edifícios
2- Património Construído Protegido
01- Consolidações estruturais
02- Alvenarias
03- Carpintarias e marcenarias
04- Coberturas
05- Pinturas e caiações
06- Rebocos
07- Revestimentos cerâmicos
08- Trabalhos em gesso e estuque
09- Limpeza e reparação de paramentos em pedra
3- Vias de comunicação, obras de urbanização e outras infraestruturas
A- Empreiteiro Geral de Estradas
B- Empreiteiro Geral de Vias Férreas
C- Empreiteiro Geral de Obras de Urbanização
01- Pavimentos flexíveis
02- Pavimentos rígidos
03- Pavimentos com blocos
04- Pavimentos com solos e materiais granulares
05- Vias férreas
06- Pontes e viadutos de betão armado ou pré-esforçado
07- Pontes e viadutos metálicos
08- Obras de arte correntes
09- Redes de esgotos
10- Adução e abastecimento de água
11- Oleodutos e gasodutos
12- Calçetamentos
13- Parques, jardins e trabalhos de integração paisagística
14- Infraestruturas de desporto e de lazer
15- Sinalização não eléctrica e dispositivos de protecção e segurança

Quadro 3 - Categorias do Certificado de Classificação (continuação)

4- Obras Hidráulicas
A- Empreiteiro Geral de Obras Hidráulicas
01- Obras fluviais e canais
02- Obras portuárias
03- Obras de protecção costeira
04- Barragens e diques
05- Dragagens
06- Emissários
07- Captação de água
5- Instalações Eléctricas e Mecânicas
A- Empreiteiro Geral de Instalações Eléctricas
B- Empreiteiro Geral de Instalações Mecânicas
01- Instalações eléctricas de baixa tensão
02- Instalações eléctricas de média e alta tensão e instalações de produção até 50 MW
03- Instalações eléctricas de muito alta tensão e instalações de produção com mais de 50 MW
04- Instalações para alimentação de tracção eléctrica
05- Ascensores, escadas mecânicas e tapetes rolantes
06- Redes de comunicações e instalações de electrónica
07- Sistemas de segurança e de detecção
08- Aquecimento, ventilação e ar condicionado
09- Instalações de tratamento de água, águas residuais e resíduos sólidos
10- Instalações de águas e esgotos em edifícios
11- Redes de distribuição e instalações de gás em edifícios
12- Redes de ar comprimido e vácuo
13- Instalação de equipamento a incorporar em obras hidráulicas
14- Instalações de apoio e sinalização em sistemas de transporte
15- Outras instalações mecânicas e electromecânicas
6 - Outros trabalhos
01- Demolições
02- Movimentação de terras
03- Prospekção geotécnica
04- Túneis e outras obras subterrâneas
05- Fundações especiais
06- Reabilitação de fundações
07- Paredes de contenção e ancoragens
08- Tratamento de taludes
09- Drenagens
10- Reabilitação de estruturas de betão
11- Reparações e tratamentos superficiais em estruturas metálicas
12- Armaduras para betão armado
13- Cofragens
14- Impermeabilizações e isolamentos
15- Andaimos e outras estruturas provisórias

Fonte: AECOPS (www.aecops.pt)

Nas estatísticas nacionais, fornecidas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), esta delimitação corresponde ao *CAE 45 - Rev. 2 - Secção F: Construção*, e ao *CAE 742 - Rev. 2 - Secção K: Actividades de arquitectura, de engenharia e técnicas afins da Secção K: Actividades Imobiliárias*. No entanto, e devido à disponibilidade de dados, sempre que forem referidas estatísticas nacionais estar-se-á a considerar apenas a *secção F: Construção*.

Este sector é constituído, segundo dados do INE relativos a 2001, por 72.890 empresas, das quais 68.388 estão registadas na base de dados da AECOPS.

3.2. Importância económica do sector

O sector da construção é um sector fundamental na economia portuguesa, tendo contribuído, de acordo com as estatísticas do INE, em 2001 e 2002, com 7,6% e 7,3% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, respectivamente. Igualmente, a sua importância faz-se sentir em termos de emprego, representando em 2001, de acordo com dados do INE, 9,8% do volume de emprego nacional. Estes números são de algum modo apenas indicativos, pois não descrevem a totalidade da prestação do sector em termos de VAB e emprego, uma vez que não é possível ignorar o peso significativo que assumem a economia paralela e o emprego ilegal nestas actividades.

Este sector é igualmente essencial no contexto económico nacional, não só por aquilo que representa em termos de contribuição para o PIB e emprego nacionais, como pelo efeito de arrastamento que provoca em relação a outras actividades, tanto a montante, em indústrias como a fabricação de elementos metálicos (como andaimes, vigas,...), produtos minerais (como cimento, tijolos, azulejos,...) e equipamentos, e serviços (de consultoria, arquitectura, transportes,...), como a jusante, em serviços

(como a mediação imobiliária e a decoração) e indústrias (como a fabricação de mobiliário e electrodomésticos).

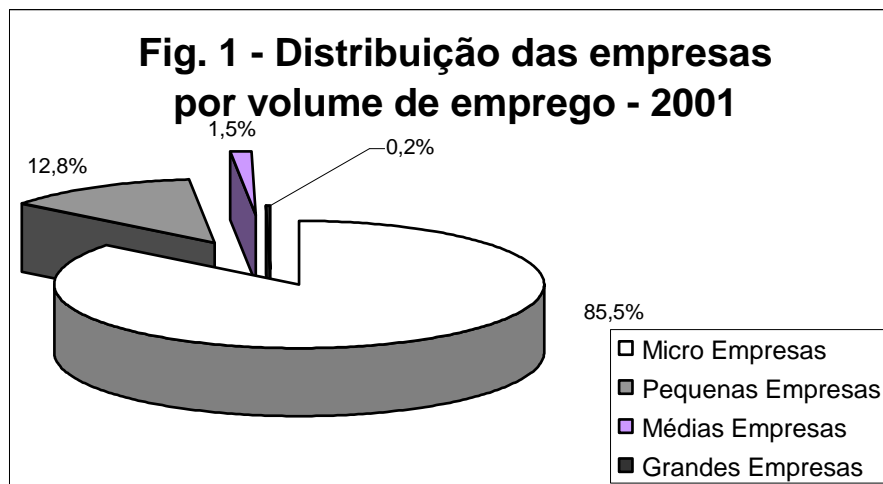
Assim, este sector destacou-se entre as indústrias fragmentadas como objecto de estudo pela sua importância em termos absolutos na economia portuguesa e por induzir o seu crescimento, provocando efeitos multiplicadores num grande número de outras indústrias e serviços.

Em tempos de recessão económica, este aspecto assume uma importância ainda maior, dada a sua dependência de fundos públicos na vertente da engenharia civil, e dado que o seu desempenho serve de indicador quanto à recuperação da economia pela extensa rede de interdependências face a outros serviços e indústrias. De acordo com os dados disponíveis, entre 2000 e 2001, o sector ressentiu o abrandamento do crescimento económico, verificando-se uma diminuição do número de empresas na ordem dos 7% (o que corresponde a uma redução de 5.492 empresas), embora o VAB tenha crescido 5,8% entre estes anos, vindo apenas a estagnar o seu crescimento em 2002, e o volume de emprego tenha registado um aumento de 2,8% entre os mesmos anos.

3.3. Caracterização do sector

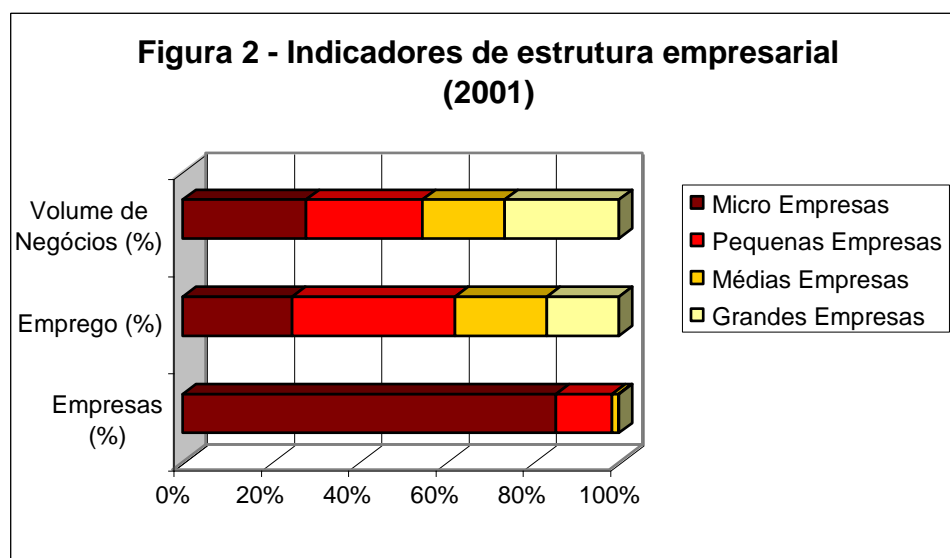
3.3.1. Caracterização da estrutura empresarial

As empresas que constituem este sector têm, em média uma dimensão reduzida, representando as micro, pequenas e médias empresas 99,8% do total, o que resulta na incapacidade das empresas se dirigirem ao mercado nacional ou internacional, restringindo-se ao mercado local ou regional.



Fonte: INE – Anuário Estatístico de Portugal 2002

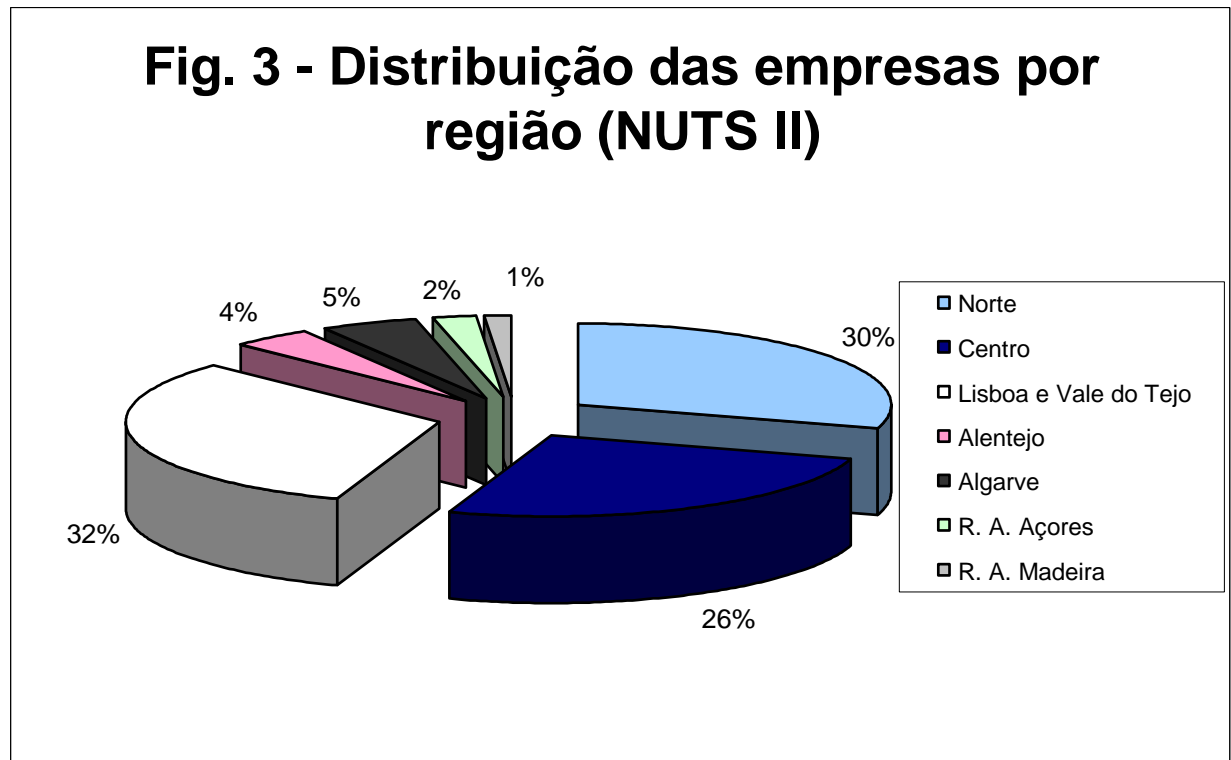
No entanto, estes 99,8% contribuíram, em 2001, para 83% do volume de emprego, e com apenas cerca de 74% do volume de negócios. Por contraponto, os 0,2% de empresas que empregam mais de 250 pessoas detêm cerca de 26% do mercado e 17% da mão de obra.



Fonte: INE – Anuário Estatístico de Portugal 2002

Conforme já mencionado, o sector apresenta uma intervenção marcadamente regional, o que contribui para a sua fragmentação, e portanto traduz-se numa dispersão geográfica das empresas, abarcando todas as diferentes regiões, embora se constate que existe uma concentração nos grandes pólos urbanos, onde o mercado é mais vasto e

diverso, com os distritos de Lisboa e Porto que a reunirem cerca de 30% das empresas; e na região Norte, acompanhando as indústrias que fornecem os materiais necessários como matéria prima.



Fonte: INE – Anuário Estatístico de Portugal 2002

3.3.2. Caracterização da estrutura competitiva

O sector da construção tem dois segmentos muito diferentes entre si, o que se reflecte em estruturas competitivas também díspares: o segmento da engenharia civil, que envolve, essencialmente, o património construído protegido, as obras hidráulicas, e as vias de comunicação, obras de urbanização e outras infraestruturas; e o segmento da construção civil, que se refere, principalmente, à construção e reabilitação/manutenção de edifícios residenciais e não residenciais para particulares. Estes segmentos diferem

entre si em vários pontos, desde o tipo de cliente, à estrutura de custos, à qualificação da mão de obra necessária, e à especificidade de equipamentos e materiais necessários.

A caracterização da estrutura competitiva do sector da Construção será efectuada com recurso ao modelo de forças competitivas de Porter (1980), procurando analisar a intensidade concorrencial e a estrutura da indústria. O peso relativo das cinco forças competitivas – ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de surgimento de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores, poder de negociação de clientes e rivalidade existente na indústria – determina o grau de concorrência e atractibilidade e, consequentemente, a estrutura da indústria.

A rivalidade concorrencial no sector da construção é bastante intensa, centrando-se a concorrência no factor preço, o que prejudica a rentabilidade da indústria.

A existência de um número elevado de empresas com uma dimensão semelhante e que perseguem o mesmo objectivo estratégico, ou seja, que procuram ser polivalentes e efectuar todos os serviços envolvidos, contribui para a intensificação da competição pelo preço. O investimento necessário para uma maior especialização é travado pela influência que os ciclos económicos têm neste sector, e pelo abrandamento do crescimento conforme a indústria vai atingindo a maturidade.

No segmento da engenharia civil, a maior fonte de rivalidade situa-se na intensidade do capital que caracteriza estas empresas, apresentando, frequentemente, um elevado peso de custos fixos, o que as leva a tentar aproveitar ao máximo a capacidade instalada, e portanto a tentar obter o maior número de obras possível, mesmo que para tal tenham que diminuir o preço dos seus serviços. Igualmente por esta razão, estas empresas procuram eliminar todas as outras fontes de custos fixos, nomeadamente os custos com o pessoal, recorrendo à subcontratação e ao emprego ilegal.

Assim, num sector em que as empresas proporcionam produtos semelhantes (por tipo), os concorrentes são numerosos, de dimensão equivalente, e prosseguem a mesma estratégia competitiva de generalização, a rivalidade concorrencial torna-se acirrada, reduzindo a rentabilidade da indústria.

O sector da construção é caracterizado por uma forte ameaça de entrada de novos concorrentes, o que se verifica devido à existência de fracas barreiras de entrada. De facto, o baixo requerimento de conhecimentos específicos (especialmente em determinados tipos de serviços), o acesso fácil a fornecedores, a indiferenciação de produtos/serviços num mesmo segmento, a ausência de economias de escala, e as fracas necessidades de capital com a expansão do mercado de aluguer de máquinas e equipamentos, facilitam quer a entrada como a saída deste sector, o que se verifica especialmente no segmento da construção civil, contribuindo estas razões para a sua elevada fragmentação. No segmento da engenharia civil, onde a complexidade e dimensão das obras é superior, e as necessidades de investimento também, a entrada é mais difícil, no entanto, as barreiras à entrada também não são muito pronunciadas.

A pressão de aparecimento de produtos substitutos não tem, como é compreensível, expressão neste sector, não constituindo força determinante da estrutura da indústria.

Por forma a analisar o poder de negociação dos clientes é necessário diferenciar os dois segmentos, que se dirigem usualmente a clientes diferentes.

O segmento da engenharia civil tem como cliente final o Estado, que, devido aos orçamentos apertados, exerce bastante pressão sobre as empresas que, dependentes das dotações essencialmente das autarquias locais que variam com os ciclos económicos,

necessitam de conseguir ganhar os concursos públicos e, conseqüentemente, as obras, por forma a rentabilizar a sua capacidade instalada.

No segmento da construção civil, os clientes finais são, principalmente, os particulares que muitas vezes têm absoluto desconhecimento dos materiais e processos utilizados, o que resulta num mercado de informação assimétrica, apresentando falhas ao nível da concorrência, que se traduzem num menor poder negocial por parte dos clientes.

Assim, como forma de minimizar a pressão dos clientes sobre as empresas, e segundo a base de dados da AECOPS, cerca de 20% dirigem-se a ambos os tipos de clientes, realizando obras públicas e igualmente construção civil, apenas 2% têm apenas o Estado como cliente, e aproximadamente 40% realizam somente obras de construção civil para particulares.

Numa actividade em que o factor tempo assume um papel fulcral, o poder de negociação dos fornecedores pode revelar-se elevado pelo aproveitamento da importância que assume para as empresas a qualidade, custo e obtenção atempada dos materiais e equipamentos. A actuação regional das empresas provoca a redução do círculo de fornecedores a que podem recorrer, o que, aliado à escassez de fornecedores de certo tipo de materiais, confere igualmente algum poder negocial aos fornecedores.

Assim, estamos perante um sector caracterizado por quatro forças competitivas intensas que provocam uma elevada fragmentação, um rodopio de concorrentes, uma baixa rentabilidade e uma acirrada competição por quota de mercado.

4. Metodologia de Investigação

4.1. Forma de condução

Neste capítulo procurar-se-á precisar a forma como se desenvolveu a pesquisa subjacente a este estudo.

4.1.1. O processo de envio

A recolha de dados foi realizada com base num questionário (explicado no ponto 5.1.2.) enviado por e-mail acompanhado por uma carta de apresentação¹, onde se estabeleceram os propósitos do estudo, e se concederam cerca de duas semanas para o seu preenchimento.

Os dados necessários ao envio do questionário, nomeadamente os endereços electrónicos, foram, maioritariamente, obtidos na base de dados da AECOPS, embora também se tenha recorrido às páginas amarelas e a um motor de pesquisa. A opção de recorrer ao correio electrónico, decorreu de restrições de custo e tempo, tanto de elaboração da tese, como de disponibilidade das empresas para responder, procurando-se assegurar a facilidade e rapidez de preenchimento e envio que confere o correio electrónico.

Decorrido metade do tempo de resposta, e dada a fraca participação das empresas, foi realizada uma insistência pelo envio de novo exemplar do questionário e de uma segunda carta².

A chegada de respostas verificou-se durante as aproximadamente três semanas que se seguiram ao primeiro envio do questionário.

¹ Anexo I

² Anexo II

4.1.2. O questionário

A estruturação do questionário³ orientou-se pelos objectivos estabelecidos para a pesquisa, tendo sido dividido em duas secções:

- uma primeira secção destinada à caracterização da empresa;
- e uma segunda secção destinada à classificação e caracterização do processo de planeamento estratégico prosseguido.

A primeira secção é constituída por três partes: uma primeira, que se ocupa da identificação da empresa (grupo I.A.); uma segunda parte, que se destina a recolher dados sobre o desempenho (questões I.B.1., I.B.2. e I.B.3.) e a dimensão da empresa (questão I.B.4.); e uma terceira parte para identificação da pessoa que responde (grupo I.C.).

A segunda secção é constituída igualmente por três grupos. No primeiro grupo são definidos vários tipos de planeamento estratégico e é solicitada a escolha das características de formalidade (questões II.A.1., II.A.5., II.A.6., II.A.7., II.A.8., II.A.9. e II.A.10) que mais se aplicam ao processo de planeamento que cada empresa efectua. Ainda neste grupo, procura-se igualmente averiguar quais as razões de realização ou não de planeamento estratégico (questões II.A.2. e II.A.3.), e verificar a qualidade dos planos pedindo a indicação da percentagem média da sua concretização (questão II.A.11.). No segundo grupo pretende-se obter uma ideia dos benefícios e limitações subjectivos que as empresas que efectuam planeamento estratégico identificam (grupo II.B.), e ainda apurar qual a concepção que as empresas que não realizam planeamento estratégico têm dos seus benefícios e limitações potenciais. Por fim, o terceiro grupo,

³ Anexo III

que apenas é respondido pelas empresas que realizam processos de planeamento estratégico, destina-se a recolher dados sobre as fontes de informação (questão II.C.1.) e técnicas utilizadas para análise de dados, construção de cenários, avaliação de alternativas e tomada de decisão (questões II.C.2. e II.C.3.).

Com esta ordem de perguntas, procurou-se incluir no início as questões mais simples e genéricas, e, gradualmente, passar a questões mais específicas, encorajando as pessoas a responder.

Perante a opção do tipo de questões a colocar, questões abertas ou de escolha múltipla, e após a análise das vantagens e desvantagens de cada tipo, o questionário acabou por ser totalmente constituído por questões de escolha múltipla. O principal obstáculo que se colocou quando ponderada a hipótese de formular questões abertas foi o problema da disponibilidade das empresas para responderem, quando a taxa de respostas já é normalmente baixa, embora a adopção de tal tipo de questões trouxesse o benefício de se conhecer melhor certas especificidades inerentes aos processos conduzidos por cada empresa.

Assim, concebeu-se todo o questionário sob a forma de questões de escolha múltipla, tendo o cuidado de analisar o problema em todas as suas vertentes, embora, novamente, com algumas restrições quanto à sua extensão devido ao impacto negativo que poderia causar nas pessoas que se pretendia que respondessem. Na formulação das questões pretendeu-se revesti-las de simplicidade, clareza e exactidão, acompanhando-as de definições quando necessário, de modo a evitar equívocos, e proporcionando alternativas colectivamente exaustivas e mutuamente exclusivas (na maioria das questões). No caso da questão sobre o tipo de planeamento praticado, em que as alternativas são apresentadas em números que reflectem uma graduação de formalidade;

por forma a evitar o enviesamento para a posição central, frequente neste tipo de questões, existe um número par de alternativas, eliminando-se a existência de uma posição central.

Em relação à apresentação gráfica, também houve alguns cuidados, procurando torná-lo o mais atractivo possível, pelo que foi elaborado sobre uma cor de fundo contrastante e com os espaços de resposta destacados pelo uso de efeitos tridimensionais.

5. Resultados do inquérito

5.1. Dimensão da amostra

Dada a extensão do universo a analisar, foram recolhidos dados sobre quinhentas e dezasseis empresas, seleccionadas de forma aleatória a partir da base de dados da AECOPS. Do envio dos questionários resultou a devolução de cento e dois devido a endereço inválido, empresas para as quais não foi possível encontrar endereços alternativos, o que significa que quatrocentos e catorze questionários foram enviados com sucesso.

Foram recebidas trinta e quatro respostas, o que representa uma taxa de resposta de, aproximadamente, 8%. Destes trinta e quatro questionários recebidos, apenas trinta foram correcta e totalmente preenchidos, pelo que foi esta a amostra considerada.

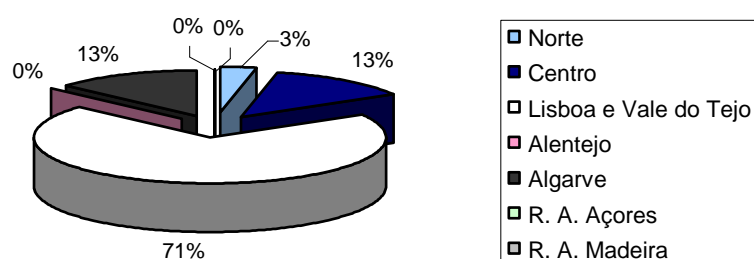
A qualidade de preenchimento dos questionários pode ser avaliada pela importância da função que as pessoas que os preencheram desempenham nas empresas, 76,7% pertencem a quadros superiores, e pela média de tempo de permanência das pessoas nas empresas, que é 9 anos e meio. Esta informação atesta, de algum modo, a veracidade dos dados que passo a apresentar.

5.2. Caracterização da amostra

5.2.1. Caracterização jurídica, distribuição geográfica, etária e por actividade principal

As empresas que participaram no inquérito são, na sua maioria, sociedades por quotas (63,3%) da região de Lisboa e Vale do Tejo (71%), com mais de dez anos de funcionamento (86,7%). A figura e quadro seguintes (figura 4 e quadro 4) ilustram a distribuição geográfica e etária das empresas que compõem a amostra.

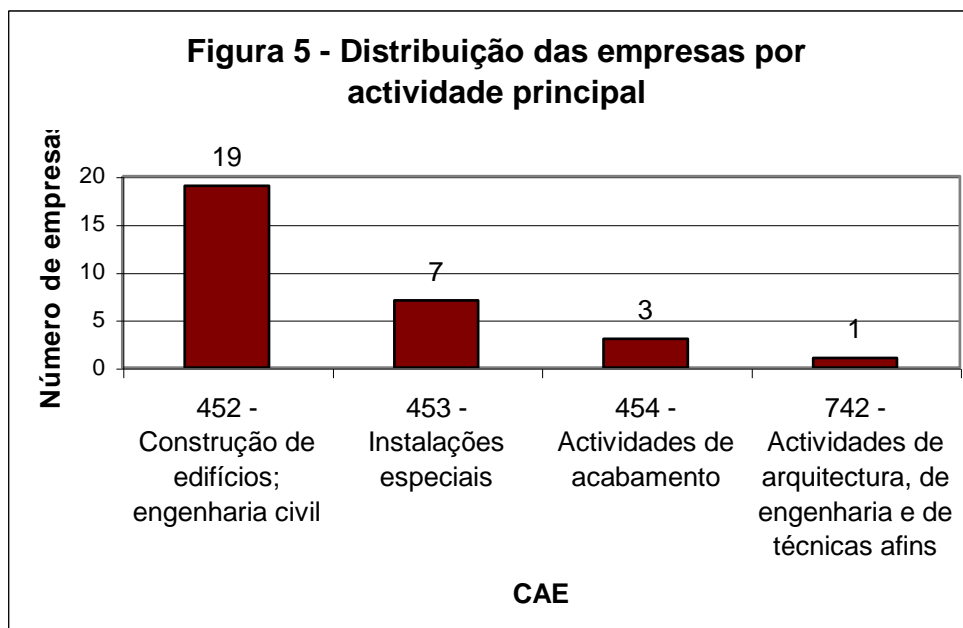
Figura 4 - Distribuição das empresas da amostra por região (NUTS II)



Quadro 4 - Idade das Empresas

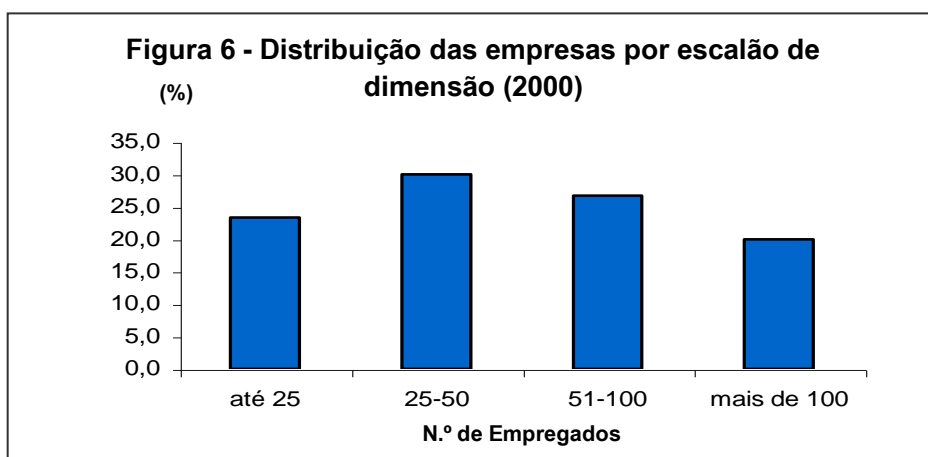
Número de empresas		
Tempo de funcionamento		Estrutura
1 a 5 anos	0	0,0
5 a 10 anos	4	13,3
10 a 20 anos	12	40,0
Mais de 20 anos	14	46,7
Total	30	100,0

A figura 5 representa a distribuição das empresas por tipo de actividade principal. Conforme se pode observar, das trinta empresas que constituem a amostra, cerca de 63% desenvolve como actividade principal a construção de edifícios e trabalhos de engenharia (CAE 452), aproximadamente 20% realiza a construção de edifícios especiais (CAE 453), 10% dedicam-se a actividades de acabamento (CAE 454), e uma das empresas participantes, que representa 3,3% da amostra, presta serviços de arquitectura, engenharia e técnicas afins (CAE 742).

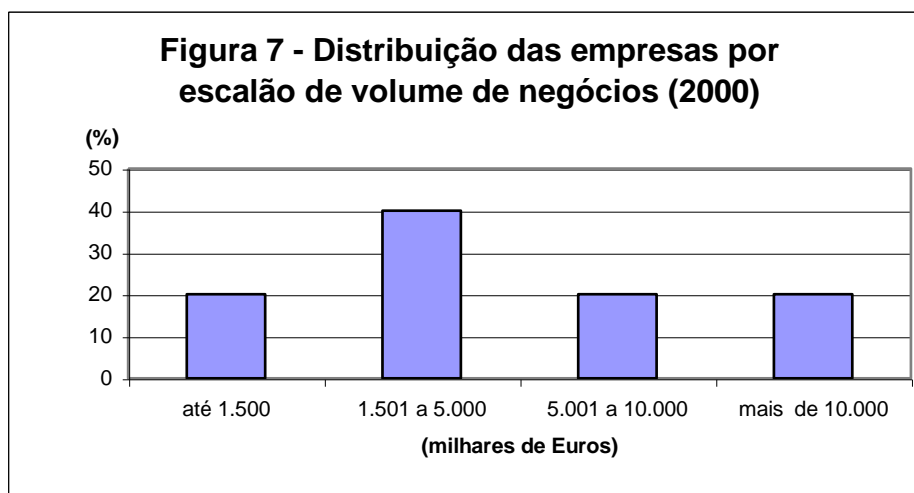


5.2.2. Dimensão e indicadores financeiros

Os dados que se apresentam na figura 6 dizem respeito à dimensão das empresas da amostra. Conforme se pode verificar, em 2000, e tendo sido subdivididas em escalões, 23,3% das empresas empregavam até 25 trabalhadores, 30% entre 25 e 50 trabalhadores, 26,7% 51 a 100 trabalhadores, e 20% empregavam mais de 100 trabalhadores. Adoptando a classificação de dimensão das empresas utilizada para análise do universo, temos que 10% são micro empresas (menos de 10 trabalhadores), 46,7% correspondem a pequenas empresas (10 a 50 trabalhadores), 30% são empresas de dimensão média (50 a 250 trabalhadores), e 13,3% entram na categoria das grandes empresas (mais de 250 trabalhadores). Esta distribuição denota uma grande diferença da amostra face ao universo, que se deve, possivelmente, aos maiores recursos humanos que detêm empresas com dimensão superior, e, conseqüentemente, demonstraram maior disponibilidade para responder ao questionário.

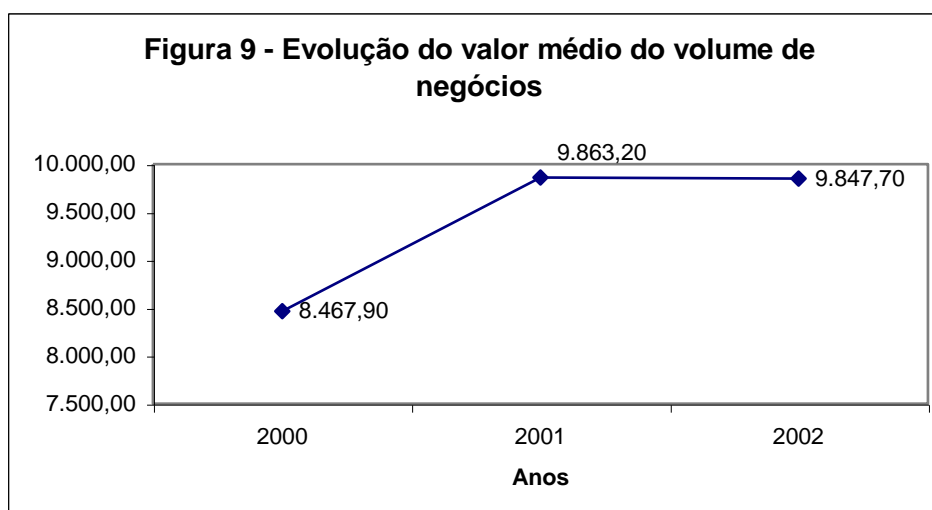
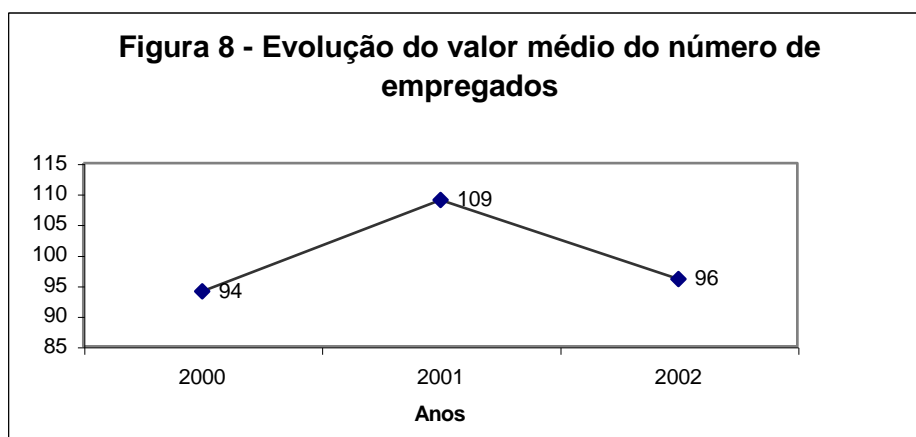


A figura seguinte (figura 7) representa a distribuição para 2000 das empresas da amostra por escalão de volume de negócios. Mais uma vez, e dado este também ser um indicador da dimensão das empresas, podemos observar que as empresas da amostra têm uma dimensão média relativamente grande, com um volume de negócios médio de 8.467,9 milhares de Euros. Comparativamente ao universo, em 2001, esta amostra de 30 empresas representa 0,08% do número de empresas do universo classificadas pelo INE, 0,0015% do volume de negócios do sector e 1,36% do volume de emprego.



As figuras 8 e 9 retrace a evolução do número de empregados e do volume de negócios ao longo dos três anos em estudo, concluindo-se que a fase de depressão

económica que se tem sentido nos últimos anos, também se tem reflectido nas empresas da amostra. Este facto é mais evidente quando, da análise dos resultados líquidos das empresas, resulta que enquanto em 2000 e 2001 nenhuma empresa apresentava resultados negativos, em 2002, 6,7% apresentam-nos, e o resultado líquido médio desce de 249,4 para 119,7 milhares de Euros.



A estrutura que se verifica para o volume de negócios quase que se replica para o activo, com 63,3% das empresas a apresentarem, em 2000, um activo total inferior a 5.000 milhares de Euros. No entanto, enquanto que no volume de negócios se nota uma

evolução negativa entre 2001 e 2002, com um índice cumulativo de crescimento⁴ ao longo dos três anos de 126 (2000=100), os valores de activo mantêm-se relativamente estáveis, e com um valor médio crescente (de 7096,6 em 2000 para 8955 milhares de Euros em 2002), não reflectindo o ciclo económico. A razão principal desta diferença relaciona-se essencialmente com a especificidade dos activos que caracterizam esta actividade.

No quadro seguinte (quadro 5) encontram-se sintetizados alguns dos indicadores financeiros considerados mais relevantes. Como se pode reparar, também a rendibilidade média das vendas (volume de negócios) sofre, consistentemente, uma variação negativa, que pode ser explicada pela redução dos preços na intenção de continuar a realizar o mesmo número de obras.

Quadro 5 - Indicadores Financeiros e de Dimensão (valores monetários expressos em milhares de Euros)

Caracterização da amostra	Média	Desvio Padrão
Volume de Negócios (2000)	8.468	15.392
Volume de Negócios (2000-02)	9.393	16.120
Variação do Volume de Negócios em 2000/2001	1.029	2.132
Variação do Volume de Negócios em 2001/2002	-16	4.422
Índice cumulativo da variação do volume de negócios por empregado (2000=100)	126	83
Número de Empregados (2000)	94	126
Número de Empregados médio (2000 a 2002)	100	136
Activo (2002)	8.955	19.781
Resultados Líquidos(2000)	176	344
Resultados Líquidos(2001)	249	616
Resultados Líquidos(2002)	119,7	135,3
Rendibilidade do Activo (2001)	3	3
Rendibilidade do Activo (2002)	2,6	2,8
Rendibilidade das Vendas ⁵ (2000)	2,44	2,02
Rendibilidade das Vendas (2001)	2,43	1,9
Rendibilidade das Vendas (2002)	2,01	2,3

⁴ **Índice Cumulativo de Variação ou Crescimento por empregado** = 100*Taxa de Crescimento por empregado 2000/2001*Taxa de Crescimento por empregado 2001/2002

Taxa de Crescimento por empregado t0/t1 = [(Valor de t0/Número empregados t0) / (Valor de t1/Número empregados t0)] - 1

⁵ **Rendibilidade das vendas t0** = Resultados líquidos t0 / Volume de negócios t0

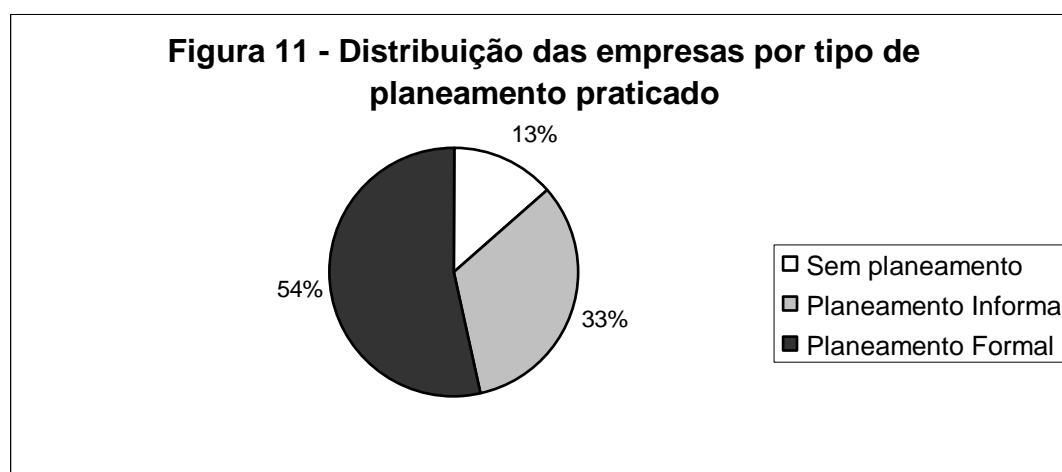
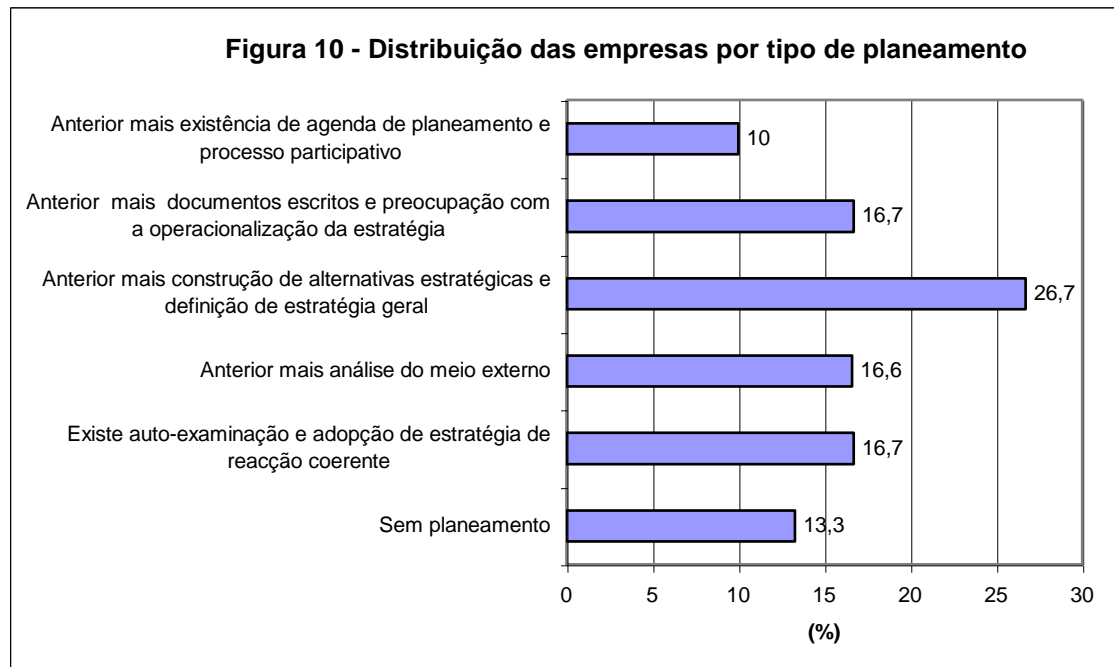
5.2.3. Indicadores do planeamento estratégico

Neste ponto pretende-se apresentar os dados apurados na segunda parte do questionário, respeitantes às práticas de planeamento estratégico.

Na primeira questão (IIA1) pretendia-se que, mediante a apresentação de definições de diversas práticas componentes do processo de planeamento estratégico, que seguem uma escala de formalidade, as empresas apontassem a situação com a qual mais se identificavam.

A primeira alternativa é a inexistência de planeamento estratégico, à qual correspondem 13,3% das empresas. As duas hipóteses seguintes respeitam a planeamento informal, envolvem já uma análise das capacidades internas e do ambiente externo que envolve a empresa, mas prossegue-se uma estratégia de reacção às alterações concorrenciais e ambientais, tentando contudo manter uma certa coerência. A percentagem de empresas que adopta apenas planeamento informal é de 33,3%, das quais 16,7% apenas têm consciência das capacidades internas, e 16,6% revelam analisar igualmente o meio ambiente que as envolve. As últimas três alternativas já se revestem de maior formalidade, pois implicam a construção de cenários alternativos, o compromisso com uma estratégia geral explícita e a existência de procedimentos organizados para a sua delineação e implementação. Nesta última categoria, planeamento formal, inserem-se 53,3% das empresas, das quais 26,7% apenas geram alternativas estratégicas e definem uma estratégia geral, 16,7% para além disso definem uma estratégia escrita e desenvolvem procedimentos para a sua implementação, e 10% somam a todas as práticas das alternativas anteriores o facto de terem uma agenda de

planeamento e envolverem diversos empregados de diversos níveis hierárquicos no processo.



O segundo bloco de questões desta parte, que permitia a escolha de várias alternativas, procurava averiguar quais as principais barreiras que se colocavam à introdução de um sistema de planeamento estratégico formal, e quais as razões que estiveram na origem da adopção de um sistema de planeamento formal. Dos 46,7% de empresas da amostra que não realizam planeamento estratégico ou apenas reportam

praticar estratégias de reacção, 68,75% refere que a principal razão para tal é a instabilidade que caracteriza o ambiente em que operam, e 25% a escassez de recursos técnicos e/ou financeiros. As principais razões apontadas para a introdução do planeamento estratégico formal são: o desejo de manter o sucesso da empresa, com 31,25%, a necessidade fornecer um quadro de referência para os gestores, 25%, a necessidade de envolver um maior número de níveis hierárquicos nas decisões de gestão, com 18,75%, e a perspectiva de aumento da motivação e empenho dos empregados, com 12,5%.

As respostas à questão sobre a altura de introdução do planeamento estratégico formal na empresa são elucidativas da novidade que constitui o planeamento estratégico enquanto ferramenta de gestão no nosso país: 62,5% afirma ter introduzido o sistema de planeamento formal nos últimos 3 anos; e apenas 20% declara possuir departamento estratégico na organização. Talvez por esta razão, também não é ainda um processo propriamente participativo: 37,5% dos processos formais são conduzidos unicamente pelos gerentes/administradores e apenas 12,5% incluem três ou mais níveis hierárquicos no processo; o que se observa igualmente no acesso aos documentos, em 81,25% das empresas os documentos que resultam do processo só estão disponíveis para os níveis hierárquicos superiores. Os principais documentos que resultam do processo são planos estratégicos com objectivos quantificados e programas de implementação funcional, ambos em 31,25% das empresas que realizam planeamento formal; mas, em 12,5% das empresas não é elaborado qualquer tipo de documento escrito.

Em relação á frequência de realização de reuniões de planeamento, a grande maioria das empresas realiza ciclos inferiores a um ano (87,5%), sendo anual em 37,5% das empresas. Igualmente, para grande parte das empresas que realiza planeamento

formal, o horizonte temporal dos planos se situa abaixo dos dois anos (93,75%), com 62,5% das empresas a inserirem-se no escalão 1 a 2 anos.

O grau de concretização dos planos é relativamente baixo, 75% das empresas não conseguem realizar mais de 70% do plano estratégico previsto, o que se justifica em parte pela complexidade e turbulência que caracterizam o ambiente em que operam.

Por forma a avaliar quais os benefícios e limitações percebidos pelas empresas, pediu-se que os identificassem, escolhendo um ou mais da lista expressa no quadro 6. Conforme se pode observar, existem algumas discrepâncias entre a percepção que as empresas que realizam planeamento estratégico formal têm dos seus benefícios e limitações, face às empresas que o não realizam. De facto, enquanto que 56,25% das empresas que não realizam planeamento formal indicam o melhor desempenho como benefício potencial, o benefício mais apontado pelas empresas que realizam planeamento formal (31,25%) é a motivação dos gestores e empregados. Novamente, em termos de limitações notam-se algumas diferenças, com a não verificação dos cenários construídos apontada como maior limitação potencial (56,25%), e uma enorme taxa de não resposta, ou de outros, em verificados (75%).

Quadro 6 - Benefícios e Limitações (potenciais e verificados) do Planeamento Estratégico

Benefícios e Limitações do planeamento estratégico	Empresas com Planeamento Formal	Empresas sem Planeamento Formal
Benefícios		
Melhor desempenho (aumento das vendas, resultado líquido ou ROI)	18,75	56,25
Maior motivação dos gestores e empregados	31,25	18,75
Retenção/satisfação de gestores importantes para a empresa	0,0	0,0
Maior organização	31,25	43,75
Outros / Não Resposta	56,25	18,75

Quadro 6 (continuação) - Benefícios e Limitações (potenciais e verificados) do Planeamento Estratégico

Limitações	Empresas com Planeamento Formal	Empresas sem Planeamento Formal
Cenários construídos não se verificam	18,75	56,25
Exigência de demasiados recursos técnicos e financeiros	18,75	12,5
Restringe em demasia as possibilidades de resposta da empresa	0,0	25,0
Outras / Não Resposta	75,0	50,0

O último grupo de perguntas do questionário foi elaborado com o intuito de avaliar melhor a formalidade dos processos de planeamento estratégico nas empresas que o efectuam. Novamente, os resultados indicam pouca formalidade, o que se deve, possivelmente a sua recente introdução. De facto, 16,7% das empresas que realizam planeamento estratégico formal não utiliza qualquer fonte de informação na elaboração dos planos, a mesma percentagem não utiliza qualquer técnica para a análise de dados e construção de cenários, e a mesma percentagem não utiliza qualquer técnica para avaliação e das alternativas estratégicas. Das empresas que recorrem a terceiros como fontes de informação, 23,3% recorrem a empresas ou estatísticas especializadas, e 16,7% a fontes informais como os clientes e os trabalhadores. As respostas relativas às técnicas usadas, tanto na análise de dados e construção de dados, como para avaliação e decisão de alternativas estratégicas, indicam que os gestores ainda confiam essencialmente na sua intuição, sendo utilizada a avaliação subjectiva em 26,7% e 20% das empresas, respectivamente.

5.3. O perfil das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal

Para todas as categorias (sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal), verifica-se que as empresas são, maioritariamente, sociedades por quotas, com sede social na região de Lisboa e Vale do Tejo, desenvolvem como actividade principal a construção de edifícios e/ou a realização de obras de engenharia civil, e estão em funcionamento há mais de 10 anos (quadro 7).

As maiores diferenças notam-se comparando as proporções entre as categorias. Assim, embora a maioria das empresas nas três classes sejam sociedades por quotas, na classe de planeamento formal a distribuição entre sociedades por quotas e sociedades anónimas é mais igualitária, o que se verifica também na actividade principal das empresas, onde, na mesma categoria, as empresas dividem-se por todos os quatro tipos de actividade.

Quadro 7 – Perfil das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal

		Sem Planeamento Estrutura	Planeamento Informal Estrutura	Planeamento Formal Estrutura
Caracterização Jurídica	Por Quotas	75	70	56,25
	Sociedade Anónima	25	30	43,75
Região	Norte	0	0	6,25
	Centro	25	10	12,5
	Lisboa e Vale do Tejo	75	90	56,25
	Algarve	0	0	25
Actividade Principal	Edifícios e Engenharia	50	80	56,25
	Instalações Especiais	25	20	25
	Acabamentos	25	0	12,5
	Serviços Técnicos	0	0	6,25
Idade	Menos de 10 anos	25	0	18,75
	Mais de 10 Anos	75	100	81,25

Mas as diferenças mais pronunciadas que se podem apontar situam-se nos indicadores de desempenho e de dimensão apresentados no quadro seguinte. Conforme se pode observar, a categoria que apresenta empresas com uma dimensão média superior é a de planeamento informal. Nos indicadores de desempenho, verifica-se que o volume médio de negócios aumenta mais que proporcionalmente quando se passa da categoria de empresas sem planeamento, para empresas com planeamento informal e para empresas com planeamento formal, o mesmo não se verificando para a rendibilidade média do activo, em que a categoria que apresenta o maior valor é a das empresas sem planeamento. Este resultado parece já indiciar a existência de uma relação entre a condução de processos de planeamento estratégico e desempenho das empresas, medido apenas pelas vendas, mas tal será melhor analisado no capítulo 6.

Quadro 8 – Desempenho e Dimensão médios das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal

		Sem Planeamento	Planeamento Informal	Planeamento Formal
Dimensão	Número médio de empregados 2002	39	116	98
Desempenho	Volume de negócios médio 2002 (10^3 €)	4526,5	7951,3	12430,7
	Rendibilidade média do Activo 2002 (%)	4,15	2	2,6

5.4. Indicadores sintéticos

Neste ponto ir-se-ão construir alguns indicadores que sintetizem a informação exposta, e, conseqüentemente, facilitem a sua leitura, por forma a permitir uma melhor compreensão das práticas de planeamento estratégico das empresas da amostra.

5.4.1. Classificação do questionário

Um primeiro passo necessário é a classificação de algumas respostas do questionário que representam indicadores do nível de formalidade e da qualidade do planeamento estratégico nas empresas.

A primeira questão da segunda parte sobre o tipo de planeamento estratégico prosseguido pela empresa é, conforme já referido, um indicador de formalidade, permitindo distinguir os sistemas de planeamento estratégico das empresas entre formais, informais e inexistentes. O quadro 9 demonstra a sua classificação.

Quadro 9 – Classificação dos tipos de planeamento estratégico praticados

Tipo de Planeamento	Pontos
Sem planeamento	1
Existe auto-examinação e adopção de estratégia de reacção coerente	2
Anterior mais análise do meio externo	3
Anterior mais construção de alternativas estratégicas e definição de estratégia geral	4
Anterior mais documentos escritos e preocupação com a operacionalização da estratégia	5
Anterior mais existência de agenda de planeamento e processo participativo	6

A quinta questão do grupo A da 2.^a parte (pessoas envolvidas no processo) é igualmente um indicador de formalidade, pois demonstra até que ponto o processo é participativo, e conforme exposto na parte teórica (ponto 2.2), e segundo Steiner (1979), um maior número de intervenientes aponta para um processo mais formal. O quadro 10 demonstra a sua classificação.

Quadro 10 – Classificação dos níveis hierárquicos envolvidos no planeamento

Níveis Hierárquicos Envolvidos (Número)	Pontos
Nenhum, porque não tem planeamento formal	0
1	1
2	2
3 ou mais	3

A existência de um departamento estratégico (questão IIA6) também indicia uma maior instituição e consequente formalização do processo, uma vez que indica que existem pessoas que se ocupam exclusivamente da condução e preparação do processo. Assim, é atribuído 1 ponto se existe um departamento de planeamento estratégico e 0 pontos se não existe.

O grupo C da 2.^a parte envolve questões sobre as fontes de informação e as técnicas utilizadas, que são novamente indicadores de formalidade consoante a sua sofisticação, e cuja classificação é apresentada nos quadros seguintes.

Quadro 11 - Classificação das fontes de informação utilizadas

Fontes de informação	Pontos
Nenhuma	0
Empresas especializadas de estudos	2
Clientes	1
Trabalhadores	1
Estatísticas oficiais/Publicações especializadas	2
Orgãos de outras empresas	1

Quadro 12 – Classificação das técnicas de análise de dados e de construção de cenários utilizadas

Técnicas de Análise	Pontos
Nenhuma	0
Árvores de decisão	2
Modelos econométricos	3
Modelos de simulação	3
Avaliação subjectiva	1

Quadro 13 – Classificação das técnicas de avaliação de alternativas e de decisão utilizadas

Técnicas de Avaliação	Pontos
Nenhuma	0
Valor actualizado líquido, taxa interna de rentabilidade ou ROI	2
Modelos econométricos	4
Análise custo-benefício	3
Análise do ponto crítico	2
Avaliação subjectiva	1
Avaliação de sinergias	3

Finalmente, e tendo sido criticado por muitos autores que não são normalmente levados em conta índices de qualidade do planeamento (conforme referido no ponto 4.2 da parte teórica), considerou-se a percentagem de concretização dos planos (questão IIA11) como indicador da qualidade dos planos, utilizando-se para tal o ponto médio dos escalões (quadro 14).

Quadro 14 – Classificação do nível de concretização dos planos

Percentagem de Concretização dos Planos	Estrutura
Sem Planeamento Formal	0
30-50%	40%
50-70%	60%
70-90%	80%
90-100%	95%

5.4.2. Índices e indicadores sintéticos

A análise das práticas de planeamento estratégico exige que se sintetize toda a informação fornecida num único índice composto, que surge simplesmente da soma dos

pontos obtidos, de acordo com a classificação do ponto anterior, nas respostas sobre o tipo de planeamento praticado, as pessoas envolvidas no processo, a existência de departamento de planeamento, as fontes de informação e as técnicas utilizadas para cada empresa. Este índice, que varia entre 1 e 54, será chamado de Indicador Simples da Formalidade do Planeamento. A distribuição das empresas por escalão é apresentada no quadro seguinte, e, conforme se pode observar, a maioria das empresas tem uma pontuação muito baixa, sendo a média cerca de 8 pontos (cerca de 15% da pontuação máxima possível), o que indica a existência de pouca formalidade nos processos de planeamento.

Quadro 15 – Indicador Simples da Formalidade do Planeamento

Escalão do número de pontos obtidos	Número de Empresas	Estrutura
0 a 5	15	50,0
6 a 10	3	10,0
11a 15	4	13,3
mais de 15	8	26,7
Total global	30	100

Um segundo indicador que se pode construir, admitindo que a resposta à pergunta sobre o tipo de planeamento é melhor, por estar mais no início do questionário e por ser mais imediata, é um Indicador Ponderado da Formalidade do Planeamento. Este indicador atribui um peso de 70% à resposta sobre o tipo de planeamento praticado, e um peso de 30% à soma de pontos obtidos com as respostas às perguntas sobre as pessoas envolvidas no processo, a existência de departamento de planeamento, as fontes de informação e as técnicas utilizadas, pelo que varia entre 0,7 e 18,6. A distribuição das empresas por escalão com indicação qualitativa é apresentada no quadro 15. A conclusão que se tira é bastante similar à anterior, verifica-se que existe

pouca formalidade nos processos, com 50% das empresas a obterem menos de quatro pontos.

Quadro 16 - Indicador Ponderado da Formalidade do Planeamento

Formalidade do Planeamento	Número de Empresas	Estrutura
Sem planeamento (0 a 1)	9	30,0
Informal (2 a 4)	6	20,0
Pouco Formal (4 a 6)	7	23,3
Formal (mais de 6)	8	26,7
Total global	30	100

Um terceiro indicador passível de ser construído para análise, é um Indicador Global da Qualidade e Formalidade do Planeamento (quadro 17), no qual se pondera o agregado criado para o indicador simples de formalidade do planeamento com o ponto médio do escalão de concretização indicado. Este indicador varia entre 0 e 51,3, e dá-nos uma ideia mais aproximada da qualidade do planeamento.

Quadro 17 – Indicador Global da Qualidade e Formalidade do Planeamento

Indicador Global da Qualidade e Formalidade do Planeamento	Número de Empresas	Estrutura
Nenhum (0)	14	46,7
Muito Fraco (1 a 5)	2	6,7
Médio (5 a 10)	11	36,6
Bom (mais de 10)	3	10,0
Total global	30	100

A comparação dos três quadros expostos permite-nos concluir que, embora 26,7% das empresas apresentem planeamento estratégico com bastante formalidade, apenas 10% os vêem concretizados de forma satisfatória, e portanto apenas 10% das empresas da amostra vêem classificado o seu processo de planeamento estratégico como bom,

muito embora o valor máximo obtido no índice apenas atinja o valor de 17,6, cerca de 34,3% do valor máximo atingível. No entanto, tem que se ressaltar que, em parte, as baixas taxas de concretização se devem ao ambiente turbulento em que operam estas empresas.

6. A importância do planeamento estratégico no desempenho das empresas do sector da construção enquanto indústria fragmentada

Neste capítulo pretende-se, com base nos dados recolhidos da amostra, avaliar até que ponto a condução de planeamentos estratégicos se reflecte no desempenho financeiro das empresas. Para tal, ir-se-á quantificar as correlações existentes entre variáveis representativas da formalidade do planeamento e variáveis representativas do desempenho das empresas, e especificar um modelo que reflecta a relação existente entre estas variáveis.

6.1. Variáveis

As variáveis consideradas para avaliação da formalidade e qualidade do planeamento estratégico, e que assumem o papel de **variáveis independentes** são:

- o Tipo de Planeamento, que corresponde às respostas à questão IIA1, e que foi explicada no ponto 5.2.3.;
- o Indicador Simples de Formalidade do Planeamento, indicador sintético, cuja composição foi explicada anteriormente, no ponto 5.4.2.;
- o Indicador Ponderado de Formalidade do Planeamento, mais um indicador sintético cuja construção foi explicada no ponto 5.4.3.;
- e o Indicador Global da Formalidade e Qualidade do Planeamento, novamente é um indicador agregado, cuja composição foi explicada no ponto 5.4.2..

As variáveis utilizadas para medição do desempenho das empresas, consideradas como **variáveis dependentes**, foram muitas, na tentativa de estabelecer uma relação positiva com o processo de planeamento, algumas considerando inclusive, não só os indicadores quantitativos, mas também a percepção que as empresas tinham dos benefícios do planeamento estratégico (questão IIB1 cujos resultados foram analisados no ponto 5.2.3.), adicionando uma perspectiva mais subjectiva. No entanto, e visto a maioria não apresentar qualquer tipo de relação de causalidade, aqui se apresentam apenas as mais significativas:

- Média do Volume de Negócios para o período 2000-2002, calculado pela média aritmética simples do valor de volume de negócios dos três anos em estudo;
- Média do Volume de Negócios por Empregado para o período 2001-2002, calculado pela média aritmética simples do valor de volume de negócios dividido pelo número de empregados do mesmo ano dos três anos em estudo;
- Índice de Crescimento do Volume de Negócios por Empregado para 2000 a 2002 (2000=100) = $100 * (1 + \text{Taxa de Crescimento do Volume de Negócios por Empregado } 2000-2001) * (1 + \text{Taxa de Crescimento do Volume de Negócios por Empregado } 2001-2002)$

Taxa de Crescimento do Volume de Negócios por Empregado $_{t0/t1} =$

$$= \left(\frac{\frac{\text{VolumeNegócios}_{t1}}{\text{NúmeroEmpregados}_{t1}}}{\frac{\text{VolumeNegócios}_{t0}}{\text{NúmeroEmpregados}_{t0}}} - 1 \right) * 100;$$

- Índice de Crescimento dos Resultados Líquidos por Empregado para 2000 a 2001, calculado da mesma forma que o anterior, com os resultados líquidos em vez do volume de negócios, e só considerando a taxa de crescimento de 2000 / 2001;
- Rendibilidade das Vendas em 2001 e Rendibilidade das Vendas em 2002, calculada pela divisão dos resultados líquidos de um ano pelo volume de negócios do mesmo ano;
- Rendibilidade Média das Vendas para o período 2000 a 2002, calculado pela média aritmética simples das rendibilidades das vendas de cada ano, calculadas de acordo com a explicação das variáveis anteriores;
- Rendibilidade do Activo para 2001 e Rendibilidade do Activo para 2002, calculada pela divisão dos resultados líquidos de um ano pelo valor do activo total do ano anterior;
- Rendibilidade Média do Activo para o período 2001 a 2002, calculado pela média aritmética simples das rendibilidades do activo de cada ano, calculadas de acordo com a explicação das variáveis anteriores.

Algumas **variáveis de dimensão** também foram incluídas como variáveis explicativas, à semelhança de outros estudos expostos no capítulo 4 da 1.^a parte:

- Número de Empregados;
- Número Médio de Empregados para o período 2000-2003, calculado pela média aritmética simples do número de empregados para os três anos.

6.2. Relação entre as variáveis

Os diagramas seguintes mostram a relação entre as principais variáveis de desempenho das empresas e as variáveis representativas da situação de planeamento.

Figura 12 – Relação entre variáveis de planeamento e variáveis de desempenho

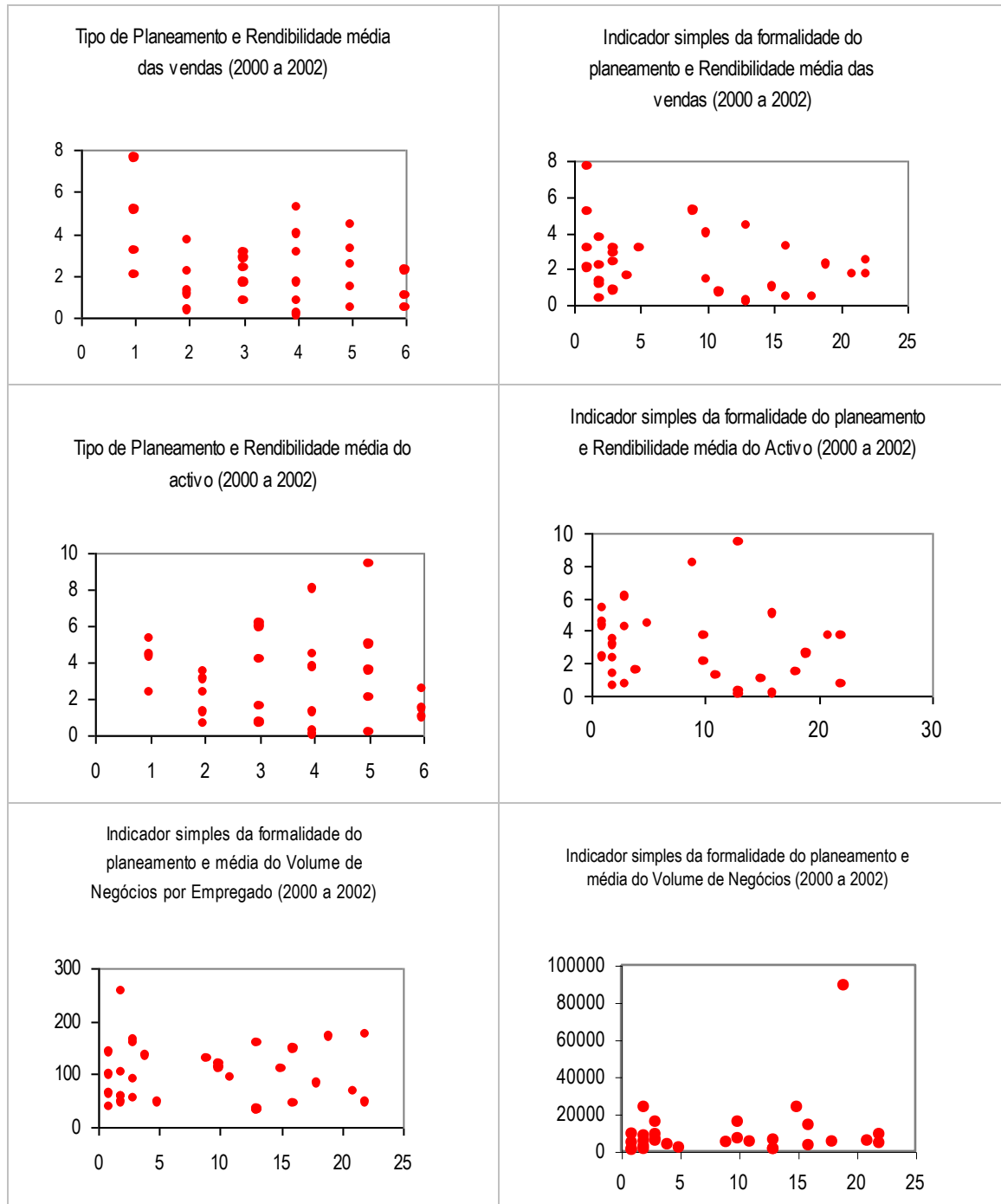
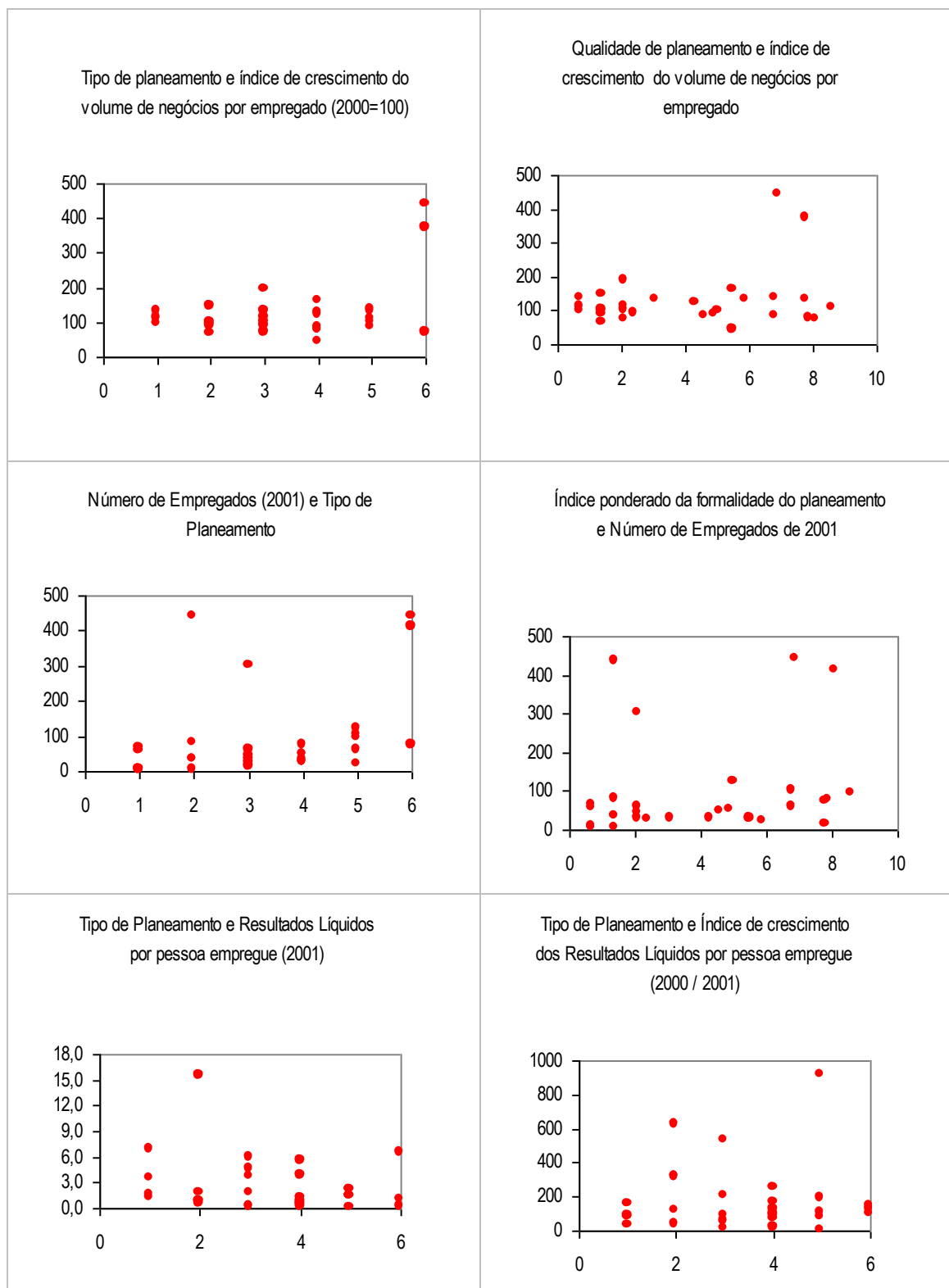


Figura 12 – Relação entre variáveis de planeamento e variáveis de desempenho (continuação)



Recorde-se que, na parte dedicada à análise da amostra, se tinha identificado que só metade das trinta empresas que a constituem realizam processos de planeamento estratégico, e destas, só três viram o seu processo classificado como bom em termos de qualidade (concretização) e formalidade.

Da análise dos diagramas de dispersão apresentados (figura 12) nota-se que, qualquer que seja o par de variáveis escolhidas, não se detecta nenhuma relação causal significativa entre as variáveis de desempenho da empresa e as variáveis de planeamento. Dada a pequena dimensão da amostra, esta relação aparece como expúria. É igualmente patente que aparecem sempre três empresas cujos valores estão enviezados (outliers), ou seja, os valores são muito discrepantes dos apresentados pelas restantes empresas. Estas empresas deveriam ser eliminados da amostra para efeitos de estimação econométrica, no entanto, dada a reduzida dimensão da mesma, optou-se por mantê-las.

A matriz seguinte (quadro 18) mostra exaustivamente os coeficientes de correlação para os pares de variáveis mais significativas, concluindo-se que:

- os indicadores que do ponto de vista financeiro seriam os mais adequados, como a rendibilidade das vendas ou a rendibilidade do activo, apresentam coeficientes de correlação negativos com todas as variáveis de planeamento;
- no indicador das vendas por empregado, calculado para a média do período (2000-2002), embora nalguns casos apresente o sinal esperado, o coeficiente de correlação com as variáveis de planeamento apresenta valores muito baixos;

- os melhores resultados, ainda que bastante baixos são obtidos na relação com a média do volume de negócios (2000 a 2002) e com o índice de crescimento do volume de negócios por empregado para o período 2000 a 2002, calculado como índice de base 100 em 2000;
- o coeficiente de correlação mais elevado que se obtém é de 38,6%, para o par de variáveis índice de crescimento do volume de negócios por empregado (2000/2002) e tipo de planeamento.

Quadro 18 – Matriz de correlações entre as variáveis de planeamento e desempenho

	Tipo Planeamento	Indicador Simples da Formalidade do Planeamento	Indicador Ponderado da Formalidade do Planeamento	Indicador Global da Qualidade e da Formalidade do Planeamento
Média do Volume de Negócios (2000-2002)	0,35993	0,26660	0,29577	0,36623
Média do Volume de Negócios por Empregado (2000-2002)	0,02923	0,01733	0,02055	0,03388
Índice de Crescimento do Volume de Negócios por empregado (2000-2002)	0,38722	0,22694	0,27000	0,11556
Índice de Crescimento dos Resultados Líquidos (2001-2002)	-0,00410	-0,09441	-0,07692	-0,11195
Rendibilidade das Vendas (2001)	-0,19996	-0,19747	-0,20405	-0,06085
Rendibilidade das Vendas (2002)	-0,25788	-0,24399	-0,25455	-0,19630
Rendibilidade média das Vendas (2000-2002)	-0,31996	-0,27685	-0,29501	-0,15674
Rendibilidade do Activo (2001)	-0,04681	-0,11735	-0,10502	-0,03346
Rendibilidade do Activo (2002)	-0,11269	-0,18717	-0,17608	-0,13409
Rendibilidade média do Activo (2001-2002)	-0,09204	-0,17428	-0,16104	-0,09749
Número de Empregados (2002)	0,17913	0,10279	0,12314	0,18209
Número médio de Empregados (2000-2002)	0,26174	0,14475	0,17554	0,20187

Embora não conste no quadro 18, calcularam-se igualmente as correlações com a variação do volume de negócios como variável endógena e as diferentes variáveis de planeamento como variáveis explicativas, sem resultados significativos. Da mesma

forma, também foram calculadas as correlações entre as diferentes medidas de desempenho e cada uma das variáveis que compõem o indicador simples de formalidade de planeamento (tipo de planeamento praticado, intervenientes no processo, existência de departamento de planeamento, fontes de informação e técnicas utilizadas), apenas se revelando significativo o tipo de planeamento que, por essa razão foi utilizado nas regressões que serão apresentadas seguidamente.

6.3. Estudo econométrico

Os resultados relatados no ponto anterior levam-nos imediatamente a concluir que, independentemente da especificação da função, o ajustamento revelaria, em princípio, má qualidade. Acresce que, as variáveis de detalhe do planeamento apresentam multicolineariedade com os indicadores globais, pelo que a especificação da função não deveria incluir indicadores globais e indicadores detalhados (tipo de planeamento praticado) em simultâneo.

Considerou-se, numa primeira aproximação, a variável média do volume de negócios por empregado (2000 a 2002) (VEMP) como variável endógena. Como variáveis exógenas utilizou-se, individualmente, o tipo de planeamento (TIPO), o indicador simples de formalidade do planeamento (ISFP) e o indicador ponderado de formalidade (IPFP) do planeamento. Qualquer dos ajustamentos apresentou qualidade suficiente. O quadro seguinte (quadro 19) é meramente ilustrativo, porque existe multicolineariedade, mas permite ver a qualidade do teste t de Student, em que nenhuma das variáveis explicativas passa (T-Ratio precisa de ser superior a 2). Mesmo assim, permitiu concluir que a variável exógena com maiores possibilidades era o tipo de planeamento.

Quadro 19 – Regressão Volume de negócios médio por empregado (2000/2002) / planeamento estratégico

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VEMP			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TIPO	30.6293	13.2992	2.3031[.029]
ISFP	-5.1549	6.4326	-.80137[.430]
IPFP	1.6616	16.6318	.099907[.921]

R-Squared	-.47127	F-statistic F(2, 27)	*NONE*
R-Bar-Squared	-.58025	S.E. of Regression	68.5940
Residual Sum of Squares	127038.7	Mean of Dependent Variable	99.6289
S.D. of Dependent Variable	54.5661	Maximum of Log-likelihood	-167.8339
DW-statistic	.94459		

As variáveis de rendibilidade, tanto do volume de negócios como do activo, não foram utilizadas, visto que, conforme mostrado no ponto anterior, apresentam uma correlação negativa com as variáveis de planeamento.

Seguidamente, reteve-se como variável do desempenho o valor médio do volume de negócios para o período 2000 a 2002. Esta opção tem características diferentes da utilização de todas as restantes variáveis financeiras, em que se usa valores por empregado ou por unidade de vendida ou por unidade de activo, em que se retira o efeito da dimensão da empresa. Neste caso, por não se adequarem os volumes de negócios à dimensão das empresas, as variáveis exógenas de planeamento poderão estar explicar a dimensão das empresas medidas pelo volume de negócios e não o seu desempenho.

Para testar esta hipótese, e avaliar se a dimensão influencia os resultados obtidos com a formalidade do planeamento, realizaram-se regressões nas quais se usou como variável endógena o número de empregados (NEMP) e como exógenas sucessivamente

o tipo de planejamento, o indicador global do grau de formalidade do planejamento e o indicador global da qualidade do planejamento.

Quadro 20 - Regressões Dimensão das empresas / Planejamento estratégico

Ordinary Least Squares Estimation ***** Dependent variable is NEMP 30 observations used for estimation from 1 to 30 *****			
Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TIPO	28.1403	6.3528	4.4296[.000]

R-Squared	.070629	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.070629	S.E. of Regression	130.6579
Residual Sum of Squares	495073.5	Mean of Dependent Variable	99.5556
S.D. of Dependent Variable	135.5318	Maximum of Log-likelihood	-188.2371
DW-statistic	2.2166		

Ordinary Least Squares Estimation ***** Dependent variable is NEMP 30 observations used for estimation from 1 to 30 *****			
Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IPFP	20.0262	5.2443	3.8187[.001]

R-Squared	-.036827	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	-.036827	S.E. of Regression	138.0048
Residual Sum of Squares	552314.6	Mean of Dependent Variable	99.5556
S.D. of Dependent Variable	135.5318	Maximum of Log-likelihood	-189.8783
DW-statistic	2.3033		

Ordinary Least Squares Estimation ***** Dependent variable is NEMP 30 observations used for estimation from 1 to 30 *****			
Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IGQFP	7.9030	2.3017	3.4335[.002]

R-Squared	-.10783	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	-.10783	S.E. of Regression	142.6521
Residual Sum of Squares	590139.0	Mean of Dependent Variable	99.5556
S.D. of Dependent Variable	135.5318	Maximum of Log-likelihood	-190.8719
DW-statistic	2.2792		

As conclusões, dada a dimensão e qualidade da amostra, são sempre cuidadosas.

No entanto, nos três casos, o coeficiente estimado tem o sinal esperado e passa nos

testes t de Student. O R^2 maior que se obtém é de 7,1% e nos restantes casos é negativo, o que se deve ao facto de não se ter considerado termo independente, por este não passar, em nenhum dos casos, o teste t de student. Mais uma vez, se verificou que a melhor qualidade de ajustamento se obtém com a variável que representa o tipo de planeamento. De salientar que, em todas as equações estimadas, se detecta a não existência de autocorrelação. Conclui-se, portanto, que existem fortes indícios de que quanto maior é a empresa (medida esta dimensão pelo número de empregados) mais formal será o planeamento, o que, teoricamente, parece aceitável.

Após esta conclusão, sabemos que, ao utilizar a variável de volume de negócios como endógena, e as variáveis de planeamento como exógenas, o coeficiente resultante da estimação inclui o efeito de desempenho e dimensão em simultâneo. O quadro seguinte mostra os ajustamentos realizados em VM é a média (2000-2002) do volume de negócios, TIPO o tipo de planeamento, IGQFP o indicador global de qualidade e formalidade do planeamento, IPFP o indicador ponderado da formalidade do planeamento e ISFP o indicador simples de formalidade do planeamento.

Quadro 21 – Regressões Média Volume de Negócios / Planeamento estratégico

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VM			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TIPO	2904.8	734.2529	3.9561[.000]

R-Squared	.12239	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.12239	S.E. of Regression	15101.4
Residual Sum of Squares	6.61E+09	Mean of Dependent Variable	9392.9
S.D. of Dependent Variable	16120.0	Maximum of Log-likelihood	-330.7358
DW-statistic	2.1914		

Quadro 21 – Regressões Média Volume de Negócios / Planejamento estratégico (continuação)

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VM			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IGQFP	880.7641	254.2929	3.4636[.002]

R-Squared	.044168	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.044168	S.E. of Regression	15760.0
Residual Sum of Squares	7.20E+09	Mean of Dependent Variable	9392.9
S.D. of Dependent Variable	16120.0	Maximum of Log-likelihood	-332.0166
DW-statistic	2.4027		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VM			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IPFP	2175.3	586.4060	3.7096[.001]

R-Squared	.083613	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.083613	S.E. of Regression	15431.4
Residual Sum of Squares	6.91E+09	Mean of Dependent Variable	9392.9
S.D. of Dependent Variable	16120.0	Maximum of Log-likelihood	-331.3844
DW-statistic	2.3701		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VM			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
ISFP	1507.1	391.9796	3.8449[.001]

R-Squared	.10501	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.10501	S.E. of Regression	15250.1
Residual Sum of Squares	6.74E+09	Mean of Dependent Variable	9392.9
S.D. of Dependent Variable	16120.0	Maximum of Log-likelihood	-331.0299
DW-statistic	2.3416		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is VM			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TOTAL	7.4238	605.8729	.012253[.990]
TIPO	2884.4	1825.7	1.5798[.125]

R-Squared	.12240	F-statistic F(1, 28)	3.9051[.058]
R-Bar-Squared	.091054	S.E. of Regression	15368.6
Residual Sum of Squares	6.61E+09	Mean of Dependent Variable	9392.9
S.D. of Dependent Variable	16120.0	Maximum of Log-likelihood	-330.7357
DW-statistic	2.1936		

As principais conclusões que se retiram dos relatórios apresentados no quadro 21 podem ser sumariadas no seguinte:

- em todos os casos em que se relacionou a média do volume de negócios com as variáveis de planeamento, individualmente consideradas, os coeficientes estimados passam o teste t;
- o melhor ajustamento, medido pelo R^2 , surge mais uma vez com o tipo de planeamento. Embora muito baixo (12,2%), sugere uma relação de causalidade, que, contudo, não é bem identificada devido à baixa qualidade e dimensão da amostra;
- a introdução em simultâneo de duas variáveis exógenas representativas do planeamento, tal como o exemplo expresso na tabela anterior, não produz resultados aceitáveis, fazendo com que os parâmetros não passem o teste t, e, adicionalmente, o R^2 também não aumenta, face à utilização de apenas mais uma variável.

A fase final do trabalho foi testar a relação com o índice de crescimento do volume de negócios entre 2000 e 2002 (ICVN). Este índice, conforme explicado no ponto anterior, com base 100 em 2000, foi incrementado até 2002, com as taxas de crescimento anuais do volume de negócios, reflectindo, portanto, o desempenho das empresas ao longo de dois anos.

Uma reserva que se deve colocar a toda esta análise, quando se consideraram períodos que englobam os anos de 2001 e 2002, é que este período apresenta uma conjuntura económica já em deterioração, pelo que a maioria das empresas reflectem quebras nas vendas. No entanto, as empresas não são afectadas de forma igual, a

velocidade com que a desaceleração económica atinge as empresas está dependente do tipo de actividade que desempenham, o que determina em grande medida a sua carteira de encomendas. É patente na análise dos dados que as empresas mais pequenas sentiram mais rapidamente e com maior intensidade a fase de viragem do ciclo económico.

Na tabela seguinte mostram-se os principais resultados do estudo económico efectuado.

Quadro 22 – Regressões Índice de crescimento do volume de negócios / planeamento estratégico

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TIPO	34.0443	3.8719	8.7926[.000]

R-Squared	.074477	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	.074477	S.E. of Regression	79.6337
Residual Sum of Squares	183904.1	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-173.3827
DW-statistic	2.2020		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IGQFP	9.6541	1.6848	5.7301[.000]

R-Squared	-.59123	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	-.59123	S.E. of Regression	104.4165
Residual Sum of Squares	316181.2	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-181.5113
DW-statistic	1.8220		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
ISFP	13.2069	3.0568	4.3205[.000]

R-Squared	-1.0642	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	-1.0642	S.E. of Regression	118.9257
Residual Sum of Squares	410156.4	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-185.4146
DW-statistic	1.5228		

Quadro 22 – Regressões Índice de crescimento do volume de negócios / planeamento estratégico (continuação)

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
ISFP	1.8096	2.9797	.60730[.549]
C	116.9980	21.1649	5.5279[.000]

R-Squared	.013001	F-statistic F(1, 28)	.36882[.549]
R-Bar-Squared	-.022249	S.E. of Regression	83.6915
Residual Sum of Squares	196119.7	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-174.3474
DW-statistic	2.1732		

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
IPFP	24.3826	3.6152	6.7444[.000]

R-Squared	-.32094	F-statistic	*NONE*
R-Bar-Squared	-.32094	S.E. of Regression	95.1360
Residual Sum of Squares	262474.9	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-178.7189
DW-statistic	1.9747		

Mais uma vez realizaram-se os ajustamentos usando como variável exógena cada um dos indicadores do planeamento e como endógena o indicador de crescimento do volume de negócios. O significado das variáveis é idêntico ao descrito na série de ajustamentos anterior.

As conclusões principais que se retiram são as seguintes:

- embora se encontrem indícios de causalidade, eles são fracos indicando que ou a amostra é pequena para se formar um padrão conclusivo e/ou existem outros factores explicativos não incluídos nas equações, o que sabemos ser verdade relativamente ao ciclo económico;
- só no caso da variável ISFP a introdução de uma constante é aceitável;

- o indicador de planeamento com melhor relação de causalidade, continua ser o tipo de planeamento praticado (TIPO).

Como se referiu no início, detectam-se na amostra três empresas que registam valores fora da “normalidade”, e que determinam, conseqüentemente, que o desvio padrão seja significativamente alto. Teoricamente, e conforme referido no ponto anterior, essas empresas deveriam ser expurgadas da amostra para fazer as estimações econométricas. Mas, dada a pequena dimensão que aquela tem, a sua eliminação traria problemas de representatividade, pelo que se optou por deixá-las permanecer. No último ajustamento que se fez introduziu-se, contudo, uma variável artificial explicativa (dummy), que assume valor 1 para estas três empresas e 0 para as restantes. A regressão comporta, novamente, como endógena o índice de crescimento do volume de negócios para 2000 a 2002, e como exógena o tipo de planeamento, variável que tinha indiciado melhores resultados.

O quadro seguinte mostra os resultados.

Quadro 23 – Regressão Índice de crescimento das vendas/Tipo de planeamento com introdução de uma variável artificial explicativa (dummy)

Ordinary Least Squares Estimation			

Dependent variable is ICVN			
30 observations used for estimation from 1 to 30			

Regressor	Coefficient	Standard Error	T-Ratio[Prob]
TIPO	26.9235	2.9428	9.1489[.000]
DU	200.8053	34.9439	5.7465[.000]

R-Squared	.57533	F-statistic F(1, 28)	37.9329[.000]
R-Bar-Squared	.56016	S.E. of Regression	54.8973
Residual Sum of Squares	84384.1	Mean of Dependent Variable	125.8920
S.D. of Dependent Variable	82.7758	Maximum of Log-likelihood	-161.6972
DW-statistic	1.6140		

O coeficiente de correlação sobe significativamente, para 57,5%, o que significa que as variáveis explicativas explicam em 57,5% os valores assumidos pela variável endógena, e ambos os parâmetros passam o teste t. De uma maneira geral a qualidade do ajustamento é boa, pelo que é possível deduzir um modelo linear explicativo:

$$\text{ICVN} = 26,92 \text{ TIPO} + 200,8 \text{ VA; onde:}$$

ICVN = Índice de crescimento do volume de negócios (2000 a 2002);

TIPO = Tipo de planeamento estratégico identificado pelas empresas na questão

IIA1 do questionário; e,

VA = Variável artificial explicativa, que assume valor 1 para as empresas que saem do “normal” nos ajustamentos efectuados e 0 para as restantes.

7. Conclusões

As conclusões a retirar deste estudo empírico são muito reservadas, dada a dimensão reduzida e a pouca representatividade da amostra, o que não permite a extrapolação dos resultados obtidos para o universo que se pretendeu estudar.

No entanto, alguns dos objectivos foram preenchidos no âmbito da amostra, foi possível quantificar a proporção de empresas que adoptam processos de planeamento estratégico, ter uma ideia da sua formalidade e das razões que levam as empresas a introduzi-lo ou não, bem como dos benefícios e limitações percebidos, tanto pelas empresas que conduzem processos de planeamento estratégico, como das que não o fazem.

Em relação às hipóteses expostas no início desta parte do trabalho, a hipótese 1 não se confirma para a amostra, isto é, apenas 13,3% da amostra não realiza qualquer tipo de planeamento estratégico, formal ou oportunístico, pelo que se conclui que a **maioria das empresas da amostra recolhida aleatoriamente, pertencentes ao sector da construção, realizam planeamento estratégico.**

A segunda hipótese postulada apenas se verifica parcialmente, pois em relação às empresas que realizam planeamento estratégico, cerca de 61,5% conduzem processos categorizados como formais. No entanto, considerando os indicadores de formalidade construídos, em que são incluídas mais características de formalidade, como as fontes de informação e técnicas de análise utilizadas e os intervenientes no processo, a percentagem destas empresas desce para cerca de 30%, e quando incluído um indicador de qualidade, como a percentagem de realização dos planos, reduz-se para 11,5% das empresas. Estas considerações levam-nos a concluir que, no essencial, a hipótese 2

verifica-se, isto é, **entre as empresas da amostra, pertencentes ao sector da construção, que conduzem processos de planeamento estratégico, estes são essencialmente informais.**

A terceira hipótese sobre a relação entre a condução de processos de planeamento estratégico e desempenho, pode ser confirmada com algumas restrições, existem indícios de causalidade entre eles, no entanto, dada a fraca qualidade dos dados não é permitida qualquer afirmação mais peremptória. Conclui-se assim que, o estudo econométrico efectuado indicia, com algumas reservas, que a **condução de planeamentos estratégicos formais origina um melhor desempenho, medido pelo crescimento das vendas, nas empresas do sector da construção consideradas.**

A utilidade do planeamento estratégico enquanto tópico de estudo é extremamente válida, numa altura em que, conforme observámos, as empresas portuguesas cada vez mais aderem a esta prática de gestão. A comprovação da influência positiva do planeamento estratégico no desempenho das empresas poder-se-á revelar importante, especialmente porque pode tornar-se num meio de ajuda ao desenvolvimento de estratégias de crescimento e de superação da fragmentação nestas indústrias, o que pode elevar a dimensão média das empresas em Portugal.

No entanto, e como já foi referido, as pretensões iniciais deste estudo, que seguiam esta linha de ideias, saem um pouco goradas, dada a dimensão reduzida e a fraca representatividade da amostra recolhida, pelo que, sugere-se que investigações futuras sejam realizadas por instituições acreditadas, o que permitirá com certeza elevar a taxa de resposta. Igualmente, abre-se precedente para a verificação das mesmas relações de causalidade em outras indústrias fragmentadas, como tantas que existem no nosso país.

Bibliografia

Ackoff, Russell L. (1981). *Creating the corporate future*. John Wiley & Sons, Inc., EUA.

Andrews, Kenneth R. (1992). The concept of corporate strategy, em: Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (ed), *The strategy process – concepts and contexts*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: EUA.

Andersen, Torben Juul (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 184-200. Reino Unido.

Ansoff, H. Igor (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall International. EUA.

Armstrong, J. Scott (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3, pp. 197-211. EUA.

Armstrong, J. Scott (1983). Strategic planning and forecasting fundamentals, em: Albert, Kenneth (ed), *The Strategic Management Handbook*. McGraw Hill, Inc.. New York: EUA.

Armstrong, J. Scott (1991). Strategic planning improves manufacturing performance. *Long Range Planning*, vol. 24, nº. 4, pp. 127-129. Reino Unido.

Berman, Jeffrey A.; Gordon, Daniel D. e Sussman, Gerald (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3, pp. 1-11. Fairfield: EUA.

Blass, Walter P. (1986). Organizing for planning, em: Gardner, James R., Rachlin, Robert e Sweeny, H. W. Allen (ed), *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons. EUA.

Clark, Bruce H. e David B. Montgomery (1999). Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing*, 63, pp. 67-83. Nova York: EUA.

Dias, João Ferreira (1994). O tempo como factor competitivo nas estratégias empresariais, implicações da turbulência ambiental na sua valorização. *Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE*. Lisboa: Portugal.

Gaskill, Frank J. (1998). Is small retail success a product of enacted generic strategy? *Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship*. Dallas, Texas: EUA.

Gimenez, Fernando A. P. (1999). Miles and Snow strategy model in the context of small firms. *Conference of The International Council for Small Business*. Singapura.

Gluck, Frederick W. (1986). Strategic management: An overview, em: Gardner, James R., Rachlin, Robert e Sweeny, H. W. Allen (ed), *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons. EUA.

Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M. e Pfeiffer, J. William (1993). *Applied strategic planning, a comprehensive guide*. McGraw-Hill, Inc.. EUA.

Greenley, Gordon E. (1986). Does strategic planning improve company performance? *Long Range Planning*, Vol. 19, n.º 2, pp. 101-109. Reino Unido.

Hatch, Jim e Zweig, Jeffery (2001). Strategic flexibility: The key to growth. *Ivey Business Journal*, Vol. 65, n.º 4, pp. 44-47. Londres: Reino Unido.

Hax, Arnold C. e Majluf, Nicolas S. (1984). *Strategic management: An integrated perspective*. Prentice Hall, Inc.. Eglewood Cliffs, New Jersey: EUA.

Hax, Arnold C. e Majluf, Nicolas S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, vol 18, Nr 3, pp. 99-109. EUA.

Hofer, Charles H. e Schendel, Dan (1978). *Strategy formulation : Analytical concepts*. West Publishing Company Co., Minnesota: EUA.

Instituto Nacional de Estatística (2003). *Anuário Estatístico de Portugal – 2002*. Lisboa: Portugal.

Instituto Nacional de Estatística (2003). *Estatísticas das Empresas – 2001*. Lisboa: Portugal.

Instituto Nacional de Estatística (2003). *Contas Nacionais Trimestrais – 2002*. Lisboa: Portugal.

Justis, Robert T., Judd, Richard J. e Stephens, David B. (1985). *Strategic management and policy – concepts and cases*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey: EUA.

Kargar, Javad (1996). Strategic planning system characteristics and planning effectiveness in small mature firms. *The Mid - Atlantic Journal of Business*, 32, pp. 19-26. South Orange: EUA.

Kargar, Javad e Parnell, John A. (1996). Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: An empirical investigation. *The Journal of Business Strategies*, 13, pp. 1-20. North Carolina: EUA.

King, William C. (1986). Formulating strategy and contingency plans, em: Gardner, James R., Rachlin, Robert e Sweeny, H. W. Allen (ed), *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons. EUA.

Larsen, Povl; Tonge, Richard e Ito, Midori (1998). The strategic planning process in growing companies. *Journal of General Management*, Vol. 24, n.º 1, pp. 53-68. Reino Unido.

Lyles, Marjorie A.; Baird, Inga S.; Orris, Burdeane; Kuratko, Donald F. (1993). Formalized planning in small business: Increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n.º 2, pp. 38-50. Milwaukee: EUA.

Martinsons, Maris G. (1993). Strategic innovation: A lifeboat for planning in turbulent waters. *Management Decision*, Vol. 31, n.º 8, pp. 4-11. Londres: Reino Unido.

Mendes, Dulce M. J. F. (1993). O ponto da situação da prática de planeamento estratégico formal em Portugal. *Tese de Mestrado em Gestão, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa*. Lisboa: Portugal.

Miller, C. Chet e Cardinal, Laura B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n.º 6, pp. 1649-1666. EUA.

Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Instituto para a Inovação na Formação (2002). *Construção Civil e Obras Públicas em Portugal*. Lisboa: Portugal.

Mintzberg, Henry (1992). Five Ps for strategy, em: Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (ed), *The strategy process – concepts and contexts*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: EUA.

Mintzberg, Henry (1992a). Crafting strategy, em: Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (ed), *The strategy process – concepts and contexts*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: EUA.

Mintzberg, Henry (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall International. Hertfordshire: Reino Unido.

Nicolau, Maria Isabel V. (1999). Estratégias empresariais em contexto de mudança – A indústria de curtumes na transição para a maturidade. *Tese de Doutoramento em Organização e Gestão Empresarial, ISCTE*. Lisboa: Portugal.

Patterson, Russel A. (1986). Strategic planning for small businesses, em: Gardner, James R., Rachlin, Robert e Sweeny, H. W. Allen (ed), *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons. EUA.

Pearce, John A., II, Freeman, Elisabeth B. e Robinson, Richard B., Jr. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 12, n.º 4, pp. 658-675. EUA.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy – Techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press. New York: EUA

Powell, Thomas C. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n.º 7, pp. 551-559. EUA.

Quinn, James Brian (1992). Strategies for change, em: Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (ed), *The strategy process – concepts and contexts*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: EUA.

Quinn, James Brian (1992a). Strategic change: “Logical Incrementalism”, em: Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (ed), *The strategy process – concepts and contexts*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: EUA.

Rue, Leslie W. e Ibrahim, Nabil A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36, pp. 24-32. Milwaukee: EUA.

Sammon, William L. (1986). Assessing the competition: Business intelligence for strategic management, in: Gardner, James R., Rachlin, Robert e Sweeny, H. W. Allen (ed), *Handbook of strategic planning*. John Wiley & Sons. EUA.

Schwenk, Charles R. e Shrader, Charles B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, pp. 53-60. Waco: EUA.

Steiner, George A. (1979). *Strategic planning - What every manager must know*. The Free Press. Nova York: EUA.

Steiner, George A. e Miner, John B. (1982). *Management Policy and Strategy*. Macmillan Publishing Co. EUA.

Stewart, K. Shelette (2002). Formal business planning and small business success: a survey of small business with international focus. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2, n.º 1, pp. 42-47. EUA.

Vasconcellos e Sá, J. A. (1997). *Os senhores da Guerra*. Bertrand Editora. Venda Nova: Portugal.

Young, Mark R. (1996). Critical business knowledge and competencies: diagnosing through the business life-cycle. *Academy Entrepreneurship Journal*, vol.1, nr.2, pp. 25-32. North Carolina: EUA.

Outra bibliografia mencionada

Ackelsberg, R. e Arlow, P. (1985). Small businesses do plan and it pays off. *Long Range Planning*, vol. 18, nr. 5, pp. 61-67. Reino Unido.

Al-Bazzaz, S. e Grinyer, P. H. (1980). How planning works in practice – a survey of 48 U.K. companies. *Long Range Planning*, vol. 13, nr. 4, pp. 30-42. Reino Unido.

Ang, J. S. e Chua, J. H. (1979). Long Range planning in large U.S. corporations – a survey. *Long Range Planning*, vol. 12, nr. 2, pp. 99-102. Reino Unido.

Ansoff, H. I., Avner, J., Brandenburg, R. G., Porter, F. E. e Radosevich, R. (1970). Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*, vol. 12, nr. 2, pp. 2-7. Reino Unido.

Babüroglu, O. (1988). The vortical environment: the fifth in the emery - tryst levels of organizational environments. *Human Relations*, vol. 41, nr. 3. Londres: Reino Unido.

Bracker, J. S. e Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 503-522. EUA.

Bracker, J. S., Keats, B. W. e Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603. EUA.

Burt, D. N. (1978). Planning and performance in Australian retailing. *Long Range Planning*, vol. 11, nr.3, pp. 62-66. Reino Unido.

Capon, N., Farley, J. U. e Hulbert, J. M. (1987). *Corporate Strategic Planning: An Empirical Study*. Columbia University Press. Nova York: EUA.

Cragg, P. B. e King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, nr. 2, pp. 49-64. EUA.

Denning, B. W. e Lehr, M. E. (1972). The extent and nature of corporate long-range planning in the United Kingdom-II. *Journal of Management Studies*, vol. 9, pp. 1-18. Reino Unido.

Fulmer, R. M. e Rue, L. W. (1974). The practice and profitability of long-range planning. *Managerial Planning*, vol. 22, pp. 1-7.

Fulmer, R. M. e Rue, L. W. (1973). Is long-range planning profitable?. *Proceedings of the Academy of Management*, Boston, MA, pp. 66-73.

Gable, M. e Topol, M. T. (1987). Planning practices of small scale retailers. *American Journal of Small Business*, vol. 12, nr. 12, pp. 19-32. EUA.

Gershefski, G. W. (1970). Corporate models – The state of the art. *Management Science*, vol. 16, nr. 6, pp. B303-B312.

Grinyer, P. H. e Norburn, D. (1975). Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance. *Journal of the Royal Statistical Society (A)*, vol. 138, nr. 1, pp. 70-97.

Gup, B. E. (1979). Begin strategic planning by asking three questions. *Managerial Planning*, vol. 35, pp. 28-31.

Guynes, C. S. (1969). An analisys of planning in large Texas manufacturing firms. *Dissertação de doutoramento*. Texas Tech University.

Harhu, Paavo (1981). *Attitude of strategic managers toward formalized corporate planning*. School of Economics. Turku: Finland.

Herold, D. M. (1972). Long range planning and organizational performance: A cross-validation study. *Academy of Management Journal*, vol. 14, pp. 91-102.

Hitch, C. (1965). *Decision making for defense*. University of California Press. EUA.

Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems*. Praeger Publishers. New York: EUA.

Jenster, P. V. e Overstreet, G. A., Jr. (1990). Planning for a non-profit service: A study of U.S. credit unions. *Long Range Planning*, vol. 23, nr. 2, pp. 103-111. Reino Unido.

Jones, W. D. (1982). The characteristics of planning in small firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 20, nr. 3, pp. 15-19. Milwaukee: EUA.

Kallman, E. A., & Shapiro, H. J. (1978). The motor freight industry-A case against planning. *Long Range Planning*, vol. 11, nr. 1, pp. 81-86. Reino Unido.

Karger, D. W. e Malik, Z. A. (1975). Long-range planning and organizational performance. *Long Range Planning*, vol. 8, nr. 6, pp. 60-64. Reino Unido.

Klein, H. E. (1981). The impact of planning on growth and profit. *Journal of Bank Research*, vol. 12, nr. 2, pp. 105-109.

Kudla, R. J. e Cesta, J. R. (1982). Planning and financial performance: A discriminant analysis. *Akron Business and Economic Review*, vol. 13, nr. 1, pp. 30-36.

Kudla, R. J. (1980). The effects of planning on common stock returns. *Academy of Management Journal*, vol. 23, nr. 1, pp. 5-20.

Kudla, R. J. (1981). Strategic planning and risk. *Review of Business and Economic Research*, vol. 17, nr. 1, pp. 2-14.

Kukalis, S. (1991). Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach. *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 143-160. Reino Unido.

Leontiades, M. e Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal*, vol. 1, nr. 1, pp. 65-75.

Livingston, J. S. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, vol.47, nr. 4, pp. 81-89.

Loasby, B.J. (1967). Long-range formal planning in perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 4, pp. 12-21. Reino Unido.

Miller, D. e Toulouse, J. M. (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, vol. 10, nr. 3, pp. 47-62. EUA.

Najjar, M. A. (1966). Planning in small manufacturing companies: An empirical study. *Tese de Doutorado*. Ohio State University.

Odom, R. Y., e Boxx, W. R. (1988). Environment, planning processes, and organizational performance of churches. *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 197-205. EUA.

Orpen, C. (1985). The effects of long-range planning on small business performance: A further examination. *Journal of Small Business Management*, vol. 23, nr. 1, pp. 16-23. Milwaukee: EUA.

Pearce, J. A., II, Robbins, D. K. e Robinson, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, vol. 8, nr. 2, pp. 125-134. EUA.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York: EUA.

Ramanujam, Vasudevan e Venkatraman, N. (1987). Planning and performance: A new look at an old question. *Business Horizons*, vol. 30, pp. 19-25. Indiana: EUA.

Rhyne, Lawrence (1987). Contrasting planning systems in high, medium and low performance companies. *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 363-385. Reino Unido.

Robinson, R. B. (1982). The importance of outsiders in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 80-93. EUA.

Robinson, R. B. e Littlejohn, W. F. (1981). Important contingencies in small firm planning. *Journal of Small Business Management*, vol. 19, nr. 3, pp. 45-48. Milwaukee: EUA.

Robinson, R. B., Logan, J. E. e Salem, M. Y. (1986). Strategic versus operational planning in small firms. *American Journal of Small Business*, vol. 10, nr. 3, pp. 7-16. EUA.

Robinson, Richard B., Jr., Pearce, J. A., Vozikis, G. S. e Mescon, T. S. (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Development*, vol. 22, nr. 2, pp. 45-52. Reino Unido.

Robinson, R. B., Logan, J. E. e Salem, M. Y. (1986). Strategic versus operational planning in small retail firms. *American Journal of Small Business*, vol. 10, nr. 3, pp. 7-16. EUA.

Sapp, R. W. e Seiler, R. E. (1981). The relationship between long-range planning and financial performance of U.S. commercial banks. *Managerial Planning*, vol. 30, pp. 32-36.

Schwendiman, J. S. (1973). *Strategic and long-range planning for the multinational corporation*. Praeger Publishers. New York: EUA.

Shrader, C. B., Mulford, C. L. e Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 27, nr. 4, pp. 45-60. Milwaukee: EUA.

Sheehan, G. (1975). Long-range strategic planning and its relationship with firm growth and variability: An explorative empirical investigation. *Tese de Doutorado*. University of Western Ontario, Canada.

Thune, S. S. e House, R. J. (1970). Where long-range planning pays off. *Business Horizons*, Vol. 13, pp. 81-87. Indiana: EUA.

Van de Ven, A. (1980). Problem solving, planning and innovation, Part 1 : Test of the program planning model. *Human Relations*, vol. 33, nr. 10, pp. 711-740. Londres: Reino Unido.

Van der Walt, Nick T., Lysonski, S., Queree, B., Harper, J. e Hales, S. (1989). Marketing planning in New Zealand (with commentary). *New Zealand Journal of Business*, vol. 11, pp. 1-21. Nova Zelândia.

Verhage, Bronislaw J. e Waarts, E. (1988). Marketing planning for improved performance: A comparative analysis. *International Marketing Review*, vol. 5, nr.2, pp. 20-30. Reino Unido.

Watts, L. R. e Ormsby, J. G. (1990). The contribution of operational and strategic planning to small firm performance. Artigo apresentado na 19.^a conferência annual do Western Decision Sciences Institute.

Welch, Jonathan B. (1984). Strategic planning could improve your share price. *Long Range Planning*, vol. 17, pp.144-147. Reino Unido.

Whitehead, David D. e Gun, B. E. (1985). Bank and thrift profitability Does strategic planning really pay? *Economic Review of the Federal Reserve Bank of Atlanta*, vol. 70, nr. 9, pp. 14-25. Atlanta: EUA.

Wood, D. R. e LaForge, R. L. (1979). The impact of comprehensive planning on financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 516-526. EUA.

Wood, D. R., Johnston, R. A. e DeGenaro, G. J. (1988). The impact of formal planning on the financial performance of real estate firms. *Journal of Business Strategies*, vol. 5, nr. 1, pp. 44-51. Texas: EUA.

Woodburn, T. L. (1984). Corporate planning in South African companies. *Long Range Planning*, vol. 17, nr. 1, pp. 84-99. Reino Unido.

ANEXOS

ANEXO I

1.^a Carta de Apresentação

Susana Gouveia Pinto
Rua Armando Cortesão, n.º 26, 2.º A
Vale Flores-Feijó
2810-356 Almada
e-mail: sgouveiapinto@sapo.pt

Almada, 30 de Setembro de 2003

Exmo(a). Senhor(a)

O meu nome é Susana Gouveia Pinto e estou a efectuar um estudo sobre as práticas de planeamento estratégico no sector da construção civil no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

A sua empresa foi seleccionada para fazer parte da amostra representativa da situação nacional.

Assim, solicito-lhe que dispense 5 a 10 minutos do seu tempo para responder ao questionário anexo, remetendo-o posteriormente (até dia 15 de Outubro) para o e-mail sgouveiapinto@sapo.pt ou para a morada acima indicada.

No final, terei todo o gosto em enviar-lhe os resultados do estudo.

Gostaria de salientar que garanto o anonimato da empresa e a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para efeitos estatísticos no conjunto.

Sem outro assunto, agradeço antecipadamente a colaboração prestada.

De V. Exa.
Atentamente,

Susana Gouveia Pinto.

ANEXO II

2.^a Carta de Apresentação

Susana Gouveia Pinto
Rua Armando Cortesão, n.º 26, 2.º A
Vale Flores-Feijó
2810-356 Almada
e-mail: sgouveiapinto@sapo.pt

Almada, 8 de Outubro de 2003

Exmo(a). Senhor(a)

Esta segunda mensagem deve-se à fraca resposta, até ao presente, por parte das empresas seleccionadas para responder ao questionário, nomeadamente a sua, constante do exercício prático da minha tese de mestrado, o que neste momento coloca a sua concretização em risco.

Assim, solicito-lhe, mais uma vez, que dispense 5 a 10 minutos do seu tempo para responder ao questionário anexo, remetendo-o posteriormente (até dia 15 de Outubro) para o e-mail sgouveiapinto@sapo.pt ou para a morada acima indicada.

Por favor, da sua resposta depende a viabilidade da minha tese.

Novamente, afirmo que asseguro o anonimato da empresa e a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para efeitos estatísticos no conjunto, e que terei todo o prazer em enviar-lhe uma cópia dos resultados do estudo no final.

Sem outro assunto, agradeço antecipadamente a colaboração prestada.

De V. Exa.
Atentamente,

Susana Gouveia Pinto.

ANEXO III
Questionário

Questionário

I. Caracterização da empresa

A. Identificação geral da empresa

1. Nome:

2. Caracterização Jurídica

☐ Por Quotas

☐ Sociedade Anónima

☐ Em Nome Individual

☐ Outra

3. Concelho da sede social:

4. Actividade principal da empresa (CAE ou descrição):

5. Idade da empresa:

☐ 1 a 5 anos

☐ 5 a 10 anos

☐ 10 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

B. Indicadores de Dimensão (valores monetários em milhares de €)

	2000	2001	2002
1. Volume de Negócios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Activo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Resultado Líquido	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. N.º Empregados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C. Identificação da pessoa que responde

1. Nome:

2. Função:

3. Tempo de permanência na empresa: Anos

II. Tipo de planeamento estratégico

A. Situação da empresa

1	2	3	4	5	6
Sem definição de estratégia (não existe um padrão de decisões).	Existe um processo de auto-examinação e adopção de estratégia de reacção coerente.	2 + Análise do meio externo (concorrencial, económico, político,...).	3 + Construção de alternativas estratégicas para os diversos cenários e delineação de uma estratégia geral.	4 + Existem documentos escritos para guiar a organização e preocupação com detalhes de operacionalização da estratégia.	5 + Existe uma agenda de planeamento e várias pessoas de diferentes níveis hierárquicos participam na delineação da estratégia.

1. Escolha a situação que mais se aplica à empresa:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Se escolheu 4, 5 ou 6 siga para a pergunta 3.

2. Escolha as principais razões para não definição de estratégia:

☐ Ambiente demasiado instável
☐ Escassez de recursos técnicos e/ou financeiros
☐ Outra

Siga para o grupo B.

3. Escolha as principais razões que estiveram na origem da introdução do planeamento estratégico:

☐ Manter sucesso da empresa
☐ Necessidade de maior controlo
☐ Necessidade de coerência ao longo da organização
☐ Auxiliar a coordenação
☐ Facilitar a comunicação
☐ Lidar com instabilidade ambiental
☐ Necessidade de envolver um maior número de níveis hierárquicos nas decisões de gestão
☐ Aumentar motivação e empenho
☐ Fornecer um quadro de referência para os gestores
☐ Outras

4. O processo de planeamento estratégico foi introduzido nos últimos 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

5. Quantos níveis hierárquicos estão envolvidos no processo de planeamento estratégico?

☐ 1 nível hierárquico ☐ 2 níveis hierárquicos ☐ 3 ou mais níveis hierárquicos

6. Existe um departamento de planeamento estratégico na organização?

☐ Sim ☐ Não

7. Quais os documentos resultantes do processo?

Nenhum	
Plano estratégico com objectivos quantificados	
Programas de implementação funcionais	
Organogramas	
Orçamentos	

8. Quem tem acesso aos documentos?

<input type="radio"/> Todos os funcionários da empresa	<input type="radio"/> Apenas os níveis hierárquicos superiores
--	--

9. Qual a frequência de realização de planeamento?

<input type="radio"/> Irregular	<input type="radio"/> Semestral	<input type="radio"/> Anual	<input type="radio"/> Bianual	<input type="radio"/> Menos frequente que bianual
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	---

10. Qual o horizonte temporal dos planos?

<input type="radio"/> Irregular	<input type="radio"/> 1 a 2 anos	<input type="radio"/> 3 a 5 anos	<input type="radio"/> Superior a 5 anos
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	---

11. Qual a percentagem de concretização dos planos (em média)?

<input type="radio"/> Até 30%	<input type="radio"/> 30 a 50%	<input type="radio"/> 50 a 70%	<input type="radio"/> 70 a 90%	<input type="radio"/> 90 a 100%
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

B. Benefícios e limitações do planeamento estratégico (no caso de na pergunta 1 do grupo A ter escolhido 1, 2 ou 3 responda em termos de benefícios e limitações potenciais).

1. Aponte os benefícios retirados do planeamento estratégico.

Melhor desempenho (aumento das vendas, resultado líquido ou ROI)	
Maior motivação dos gestores e empregados	
Retenção/satisfação de gestores importantes para a empresa	
Maior organização	
Outros	

2. Aponte as limitações verificadas no planeamento estratégico.

Cenários construídos não se verificam	
Exigência de demasiados recursos técnicos e financeiros	
Restringe em demasia as possibilidades de resposta da empresa	
Outras	

No caso de ter respondido 1 na questão 1 do grupo A, o questionário acaba aqui. Obrigada pela sua colaboração. Por favor, guarde e envie este ficheiro para o e-mail sgouveiapinto@sapo.pt.

C. Técnicas de análise e fontes de informação utilizadas

1. Quais as fontes de informação a que empresa recorre para elaboração dos planos?

Empresas especializadas (de estudos de mercado, consultoria ou outras)	
Clientes	
Trabalhadores	
Estatísticas Oficiais / Publicações especializadas	
Órgãos de outras empresas	
Outras	

2. Quais as técnicas de análise de dados e de construção de cenários utilizadas?

Árvores de decisão	
Modelos econométricos de previsão	
Modelos de simulação	
Avaliação subjectiva	
Outras	

3. Quais as técnicas de avaliação de alternativas e de decisão utilizadas?

Valor Actualizado Líquido, Taxa Interna de Rentabilidade ou ROI	
Modelos econométricos	
Análise custo-benefício	
Análise do ponto crítico	
Análise da atractibilidade de segmentos	
Avaliação de sinergias	
Avaliação subjectiva	
Outras	

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Por favor, grave e envie este ficheiro para o e-mail sgouveiapinto@sapo.pt.

ANEXO IV
Dados do INE

Quadro 1 - O número, volume de emprego e volume de negócios das empresas do sector da construção

Classificação	Número de empresas	de Estrutura	Volume de Emprego	de Estrutura	Volume de Negócios (€)	de Estrutura
Micro Empresas	32.147	85,5	60.519	25,1	5.623.297.600	28,2
Pequenas Empresas	4.825	12,8	89.908	37,3	5.315.846.261	26,7
Médias Empresas	559	1,5	50.444	20,9	3.748.895.232	18,8
Grandes Empresas	70	0,2	39.955	16,6	5.220.942.464	26,2
Total	37.601	100,0	240.826	100,0	19.908.981.557	100,0

Micro Empresas	Até 9 trabalhadores
Pequenas Empresas	10 a 49 trabalhadores
Médias Empresas	50 a 249 trabalhadores
Grandes Empresas	Mais de 250 trabalhadores

Quadro 2 - Número de empresas por região (NUTS II)

Regiões	Número de empresas	de Estrutura
Norte	21648	29,7
Centro	18696	25,6
Lisboa e Vale do Tejo	23330	32,0
Alentejo	2894	4,0
Algarve	3744	5,1
R. A. Açores	1489	2,0
R. A. Madeira	1089	1,5
Total	72890	100,0

ANEXO V

Dados relativos ao inquérito

Parte I

Quadro 1 - Funções das pessoas que responderam ao inquérito

Função	Número de Empresas	Estrutura
Administrador(a) ou Gerente	11	36,7
Director(a)	12	40,0
Outra Função	7	23,3
Total	30	100,0

Quadro 2 - Tempo de permanência na empresa das pessoas que responderam ao inquérito

Função	Número de Empresas	Estrutura
1 a 4 anos	6	20,0
5 a 10 anos	13	43,3
Mais de 10 anos	11	36,7
Total	30	100,0
Média	9,5 Anos	

Quadro 3 - Caracterização Jurídica

Tipo Jurídico	Número de Empresas	Estrutura
Sociedade por Quotas	19	63,3
Sociedade Anónima	11	36,7
Sociedade Em Nome Individual	0	0,0
Outra	0	0,0
Total	30	100,0

Quadro 4 - Distribuição Geográfica

Regiões	Número de empresas	
		Estrutura
Norte	1	3,3
Centro	4	13,3
Lisboa e Vale do Tejo	21	70,0
Alentejo	0	0,0
Algarve	4	13,3
R. A. Açores	0	0,0
R. A. Madeira	0	0,0
Total	30	100,0

Quadro 5 - Actividade Principal (CAE)

CAE	Número de empresas	
		Estrutura
452 - Construção de edifícios; engenharia civil	19	63,3
453 - Instalações especiais	7	23,3
454 - Actividades de acabamento	3	10,0
742 - Actividades de arquitectura, de engenharia e de técnicas afins	1	3,3
Total	30	100,0

Quadro 6 - Idade das Empresas

Número de empresas		
Tempo de funcionamento		Estrutura
1 a 5 anos	0	0,0
5 a 10 anos	4	13,3
10 a 20 anos	12	40,0
Mais de 20 anos	14	46,7
Total	30	100,0

Quadro 7 – Distribuição das empresas por escalão de número de empregados

Escalão de Empregados	Número de Empresas 2000		Número de Empresas 2001		Número de Empresas 2002	
		Estrutura		Estrutura		Estrutura
Até 25	7	23,3	5	16,7	6	20
25-50	9	30,0	7	23,3	8	26,6
51-100	8	26,7	13	43,3	11	36,7
mais de 100	6	20,0	5	16,7	5	16,7
Total global	30	100,0	30	100	30	100
Média	94		109		96	

Quadro 8 – Distribuição das empresas por escalão de volume de negócios (em 10³ €)

Escalão de Volume Negócios	Número de Empresas 2000		Número de Empresas 2001		Número de Empresas 2002	
		Estrutura		Estrutura		Estrutura
até 1.500	6	20,0	5	16,7	5	16,7
1.501 a 5.000	12	40,0	10	33,3	10	33,3
5.001 a 10.000	6	20,0	7	23,3	8	26,7
mais de 10.000	6	20,0	8	26,7	7	23,3
Total global	30	100,0	30	100,0	30	100,0
Média	8.467,9		9.863,2		9.847,7	

Quadro 9 – Distribuição das empresas por escalão de Activo (10³ €)

Escalão de Activo	Número de Empresas 2000		Número de Empresas 2001		Número de Empresas 2002	
		Estrutura		Estrutura		Estrutura
até 1.500	7	23,3	6	20,0	6	20,0
1.501 a 5.000	12	40,0	13	43,3	14	46,6
5.001 a 10.000	7	23,3	5	16,7	4	13,4
mais de 10.000	4	13,4	6	20,0	6	20,0
Total global	30	100,0	30	100,0	30	100,0
Média	7.096,6		7.882,9		8.955,3	

Quadro 10 – Distribuição das empresas por escalão de Resultado Líquido (10³ €)

Escalão de Resultado Líquido	Número de Empresas 2000		Número de Empresas 2001		Número de Empresas 2002	
		Estrutura		Estrutura		Estrutura
até 0	0	0,0	0	0,0	2	6,7
0 a 120	18	60,0	17	56,7	16	53,3
120 a 250	6	20,0	7	23,3	6	20,0
mais de 250	6	20,0	6	20,0	6	20,0
Total global	30	100,0	30	100,0	30	100,0
Média	175,5		249,4		119,7	

Parte II

Quadro 11 - Tipos de planeamento estratégico praticados

Tipo de Planeamento	Número de Empresas	Estrutura
Sem planeamento	4	13,3
Existe auto-examinação e adopção de estratégia de reacção coerente	5	16,7
Anterior mais análise do meio externo	5	16,6
Anterior mais construção de alternativas estratégicas e definição de estratégia geral	8	26,7
Anterior mais documentos escritos e preocupação com a operacionalização da estratégia	5	16,7
Anterior mais existência de agenda de planeamento e processo participativo	3	10,0
Total	30	100,0

Quadro 12 - Razões para não realizar planeamento estratégico

Razões para não definir estratégia	Número Empresas	Estrutura
Ambiente demasiado instável	11	68,75
Escassez de recursos técnicos e/ou financeiros	4	25
Outra / Não Resposta	3	18,75

Quadro 13 - Razões para introdução do Planeamento Estratégico

Razões para introdução de planeamento estratégico	Número Empresas	Estrutura
Manter sucesso da empresa	5	31,25
Necessidade de maior controlo	3	18,75
Necessidade de coerência ao longo da organização	1	6,25
Auxiliar a coordenação	1	6,25
Facilitar a comunicação	1	6,25
Lidar com instabilidade ambiental	1	6,25
Necessidade de envolver um maior número de níveis hierárquicos nas decisões de gestão	3	18,75
Aumentar motivação e empenho	2	12,5
Fornecer um quadro de referência para os gestores	4	25
Outras / Não Resposta	5	31,25

Quadro 14 - Introdução do Planeamento na Empresa

Planeamento introduzido nos últimos 3 anos	Número de Empresas
Não tem planeamento formal	14
Não	6
Sim	10
Total	30

Quadro 15 - Níveis Hierárquicos Envolvidos no Planeamento

Níveis Hierárquicos Envolvidos (Número)	Número de Empresas Estrutura	
Nenhum, porque não tem planeamento formal	14	46,7
1	6	23,3
2	8	26,7
3	2	6,7
Total	30	100,0

Quadro 16 - Existência de Departamento Estratégico

Departamento	Número de Empresas	Estrutura
Não	24	80
Sim	6	20
Total	30	100

Quadro 17 - Documentos Resultantes do Processo de Planeamento

Documentos	Estrutura
Nenhum	53,3
Plano estratégico com objectivos quantificados	16,7
Programas de implementação funcionais	16,7
Organogramas	10,0
Orçamentos	10,0

Quadro 18 - Acesso aos documentos

Descrição	Estrutura
Sem Planeamento Formal	46,7
Apenas os níveis hierárquicos superiores	43,3
Todos os funcionários da empresa	10,0
Total	100,0

Quadro 19 - Frequência da realização de planeamento

Frequência	Estrutura
Sem Planeamento Formal	46,7
Irregular	13,3
Semestral	13,3
Anual	20,0
Bianual	3,4
Menos frequente que bianual	3,3
Total	100,0

Quadro 20 - Horizonte dos planos

Horizonte	Estrutura
Sem Planeamento Formal	46,7
Irregular	16,7
1 a 2 anos	33,3
3 a 5 anos	3,3
Superior a 5 anos	0,0
Total	100,0

Quadro 21 - Grau de Concretização dos Planos

Percentagem de Concretização dos Planos	Número de Empresas	Estrutura
Sem Planeamento Formal	14	46,7
30-50%	3	10,0
50-70%	9	30,0
70-90%	2	6,6
90-100%	2	6,7
Total	30	100

Quadro 22 - Benefícios e Limitações (potenciais e verificados) do Planeamento Estratégico

Benefícios e Limitações do planeamento estratégico	Empresas com Planeamento Formal	Empresas sem Planeamento Formal
Benefícios		
Melhor desempenho (aumento das vendas, resultado líquido ou ROI)	18,75	56,25
Maior motivação dos gestores e empregados	31,25	18,75
Retenção/satisfação de gestores importantes para a empresa	0,0	0,0
Maior organização	31,25	43,75
Outros / Não Resposta	56,25	18,75
Limitações		
Cenários construídos não se verificam	18,75	56,25
Exigência de demasiados recursos técnicos e financeiros	18,75	12,5
Restringe em demasia as possibilidades de resposta da empresa	0,0	25,0
Outras / Não Resposta	75,0	50,0

Quadro 23 - Fontes de Informação utilizadas

Fontes de informação	Estrutura
Nenhuma	63,3
Empresas especializadas de estudos	13,3
Clientes	10,0
Trabalhadores	10,0
Estatísticas oficiais/Publicações especializadas	6,7
Orgãos de outras empresas	3,3

Quadro 24 - Técnicas de análise de dados e de construção de cenários utilizadas

Técnicas de Análise	Estrutura
Nenhuma	63,3
Árvores de decisão	3,3
Modelos econométricos	3,3
Modelos de simulação	3,3
Avaliação subjectiva	26,7

Quadro 25 - Técnicas de avaliação de alternativas e de decisão utilizadas

Técnicas de Avaliação	Estrutura
Nenhuma	63,3
Valor actualizado líquido, taxa interna de rentabilidade ou ROI	3,3
Modelos econométricos	3,3
Análise custo-benefício	3,3
Análise do ponto crítico	3,3
Avaliação subjectiva	20,0
Avaliação de sinergias	6,7

Quadro 26 – Perfil das empresas sem planeamento estratégico, com planeamento informal e com planeamento formal

		Sem Planeamento		Planeamento Informal		Planeamento Formal	
		Número de Empresas	Estrutura	Número de Empresas	Estrutura	Número de Empresas	Estrutura
Caracterização Jurídica	Por Quotas	3	75	7	70	9	56,25
	Sociedade Anónima	1	25	3	30	7	43,75
Região	Norte	0	0	0	0	1	6,25
	Centro	1	25	1	10	2	12,5
	Lisboa e Vale do Tejo	3	75	9	90	9	56,25
	Algarve	0	0	0	0	4	25
Actividade Principal	Edifícios e Engenharia	2	50	8	80	9	56,25
	Instalações Especiais	1	25	2	20	4	25
	Acabamentos	1	25	0	0	2	12,5
	Serviços	0	0	0	0	1	6,25
	Técnicos	0	0	0	0	1	6,25
Idade	Menos de 10 anos	1	25	0	0	3	18,75
	Mais de 10 Anos	3	75	10	100	13	81,25
Dimensão	Número médio de empregados 2002	39		116		98	
Desempenho	Volume de negócios médio 2002 (10 ³ €)	4526,5		7951,3		12430,7	
	Rendibilidade média do Activo 2002 (%)	4,15		2		2,6	

ANEXO VI

Quadros de Indicadores Sintéticos

Quadro 27 – Indicador Simples da Formalidade do Planeamento

Escalão do número de pontos obtidos	Número de Empresas	Estrutura
0 a 5	15	50,0
6 a 10	3	10,0
11a 15	4	13,3
mais de 15	8	26,7
Total global	30	100
Média	8,77	

Quadro 28 - Indicador Ponderado da Formalidade do Planeamento

Formalidade do Planeamento	Número de Empresas	Estrutura
Sem planeamento (0 a 1)	9	30,0
Informal (2 a 4)	6	20,0
Pouco Formal (4 a 6)	7	23,3
Formal (mais de 6)	8	26,7
Total global	30	100
Média	4,01	

Quadro 29 – Indicador Global da Qualidade e Formalidade do Planeamento

Indicador Global da Qualidade e Formalidade do Planeamento	Número de Empresas	Estrutura
Nenhum (0)	14	46,7
Muito Fraco (1 a 5)	2	6,7
Médio (5 a 10)	11	36,6
Bom (mais de 10)	3	10,0
Total global	30	100
Média	4,83	

ANEXO VII

Resultados do Estudo Econométrico

Quadro 30 – Matriz de correlações entre as variáveis de planeamento e desempenho consideradas

	Tipo Planeamento	Indicador Simples da Formalidade do Planeamento	Indicador Ponderado da Formalidade do Planeamento	Indicador Global da Qualidade e da Formalidade do Planeamento
Média do Volume de Negócios (2000-2002)	0,359925058	0,266597403	0,295767235	0,366231362
Média do Volume de Negócios por Empregado (2000-2002)	0,029227637	0,017334883	0,020545077	0,033877611
Índice de Crescimento do Volume de Negócios por empregado (2000-2002)	0,387221208	0,226935217	0,269996915	0,115556006
Índice de Crescimento dos Resultados Líquidos (2001- 2002)	-0,004104408	-0,094414518	-0,076924619	-0,111949793
Rendibilidade das Vendas (2001)	-0,199960596	-0,197468136	-0,20404675	-0,06084904
Rendibilidade das Vendas (2002)	-0,257880219	-0,243985256	-0,254552637	-0,196299332
Rendibilidade média das Vendas (2000-2002)	-0,319958369	-0,276850141	-0,295006975	-0,156738597
Rendibilidade do Activo (2001)	-0,046814676	-0,117350163	-0,105018606	-0,033455326
Rendibilidade do Activo (2002)	-0,112693201	-0,187172194	-0,176078665	-0,134092354
Rendibilidade média do Activo (2001-2002)	-0,092040284	-0,174279872	-0,161043382	-0,09748727
Número de Empregados (2002)	0,179134673	0,102789137	0,123138235	0,182085731
Número médio de Empregados (2000-2002)	0,261743105	0,144749286	0,175543756	0,201874308